

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TEMA:

Los perfiles de puesto de trabajo para fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, ubicada en el municipio de Guacotecti departamento de Cabañas.

Trabajo de graduación especialización en recursos humanos.

Presentado por:

González Navidad Sofía Isabel	L10803
Reyes Serrano Divina del Carmen	L10803
Romero Guerra Fátima Carolina	L10803

Agosto 2023.

San Salvador

El Salvador

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Vicerrector académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Coordinador General de Proceso de Graduación:
Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de procesos de graduación de la escuela de administración de empresas:
Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR.

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.
Lic. David Mauricio Lima Jaco.
Lic. Alfonso López Ortiz (docente asesor).

Agosto 2023

San Salvador

El Salvador

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente, doy las gracias a Dios por brindarme la oportunidad de terminar mis estudios universitarios, gracias a mi abuela Francisca Navidad y mi tía Rosa Navidad por haberme criado, por sus consejos, apoyo y cuidado a lo largo de mi vida y carrera universitaria. Gracias a mi madre Irma Navidad que siempre se preocupa por mí y me apoya. Gracias a mis amigas de la carrera y del trabajo de graduación por su apoyo y confianza constante. También, agradecer a esas personas que no están físicamente en mi vida pero que de alguna manera me ayudaron a sobrellevar los problemas por los que atravesaba. Y por último me agradezco a mí por no rendirme.

Sofía Isabel González Navidad.

Agradezco primeramente a Dios y la Virgen por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, a mi mamá Teresa de Jesús Serrano por su apoyo, sus consejos y creer en mi proceso a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron. A mi papá Basilio Reyes por el apoyo incondicional, a mis hermanos por ser mis pilares de motivación y darme palabras de ánimo les dedico a ellos este logro. Agradecer también a mis compañeras de trabajo que han sido un gran apoyo durante estos últimos años motivándome y dándome palabras de aliento en momentos difíciles.

Divina del Carmen Reyes Serrano.

Sobre todo agradezco a mi DIOS todo poderoso por el privilegio de desarrollarme como una profesional, por mis padres Salvador Romero y Ana de Romero que me enseñaron con hechos a ser perseverante y a seguir siempre adelante; por mis abuelos que siempre me han cobijado con la calidez de su amor, agradezco a mi hermana Sofía por ser mi motivo para ser mejor cada día; a mi prometido Josué Ortiz por su incondicionalidad, por sus oraciones y por siempre procurar y animarme en mi crecimiento espiritual, y a mis compañeras de trabajo las cuales han sido mis amigas durante toda la carrera y proceso.

Fátima Carolina Romero Guerra.

Como equipo de trabajo hacemos un agradecimiento especial a nuestro docente asesor, Lic. Alfonso López Ortiz por su dedicación, el tiempo hacia nuestro trabajo y por su paciencia; deseamos que Dios derrame infinitas bendiciones en su vida y familia.

ÍNDICE.

Resumen.....	I
Introducción.....	II
CAPÍTULO I. Marco de referencia sobre los perfiles de puesto de trabajo para fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, ubicada en el municipio de Guacotecti departamento de Cabañas.	1
1. Marco de referencia.	1
1.1. Municipio de Guacotecti.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. La iglesia de Guacotecti como patrimonio cultural.	2
1.1.3. Información importante de sus fiestas patronales.	2
1.1.4. Características.....	2
1.2. Generalidades de la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante.	3
1.2.1. Historia de la empresa.....	3
1.2.2. Ubicación.....	3
1.2.3. Filosofía empresarial.....	3
1.2.4. Actividad a la que se dedica.....	4
1.2.5. Estructura orgánica de la empresa.	4
1.2.6. Personal de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.	4
1.3. Marco legal.	5
1.3.1. Constitución de la República de El Salvador.....	5
1.3.2. Ley de impuestos sobre la renta.....	5
1.3.3. Código de salud.....	6
1.3.4. Ley reguladora de la comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas.....	7
1.3.5. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.....	8
1.3.6. Código de comercio.	9
1.3.7. Código de trabajo.....	10
1.3.8. Reglamento general de la ley de turismo.	10
1.3.9. Ley del seguro social.	13
1.3.10. Ley integral del sistema de pensiones.....	15
1.3.11. Ley de protección al consumidor.	16

1.3.12. Norma técnica salvadoreña.	17
1.3.12.1. Categorización de hoteles por estrellas.	17
4. Requisitos para las categorías de 1 a 5 estrellas.	17
4.1 Organización.	17
1.4. Marco institucional.	18
1.5. Marco teórico del tema en estudio.	19
1.5.1. Administración de los Recursos Humanos.	19
1.5.1.1. Administración.	19
1.5.1.2. Recursos humanos.	19
1.5.1.3. Administración de los recursos humanos.	20
1.5.2. Propósito.	20
1.5.3. Objetivos fundamentales de la administración de capital humano.	21
1.5.4. Análisis y descripción de los perfiles de puestos de trabajo.	22
1.5.4.1. Puesto.	22
1.5.4.2. Análisis de puestos.	22
1.5.4.3. Descripción de puesto.	22
1.5.5. El propósito del análisis de puestos es obtener respuesta a seis preguntas importantes. ...	23
1.5.6. El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones.	23
1.5.7. El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto.	24
1.5.8. Perfil del puesto de trabajo.	24
1.5.9. Estrategia empresarial y el análisis y descripción de puestos de trabajo.	25
1.5.10. Perfiles profesionales ocupacionales por competencias.	27
1.5.11. Función del análisis de puestos de trabajo.	28
1.5.12. Métodos de recolección de información para el análisis y descripción de perfiles de puestos.	30
1.5.13. Utilidad de la información obtenida en el Análisis del Puesto de Trabajo.	32
1.6. Descriptor de puesto.	33
1.6.1. Descripciones específicas de puestos.	33
1.6.2. Elementos de las descripciones de puestos.	34
1.6.3 Etapas en el análisis de puestos.	36

1.6.4. Objetivos de la descripción y análisis de puesto.....	38
1.6.5. Gestión por competencias laborales.....	39
1.6.5.1. Definición de gestión.	39
1.6.6. La descripción de puestos y la gestión por competencias.....	40
1.6.7. Clasificación de las competencias.....	42
1.6.8. Criterios efectivos para definir competencias.....	45
1.6.9. Ventajas de la gestión por competencias.	45
1.6.10. Evaluación del desempeño.....	46
CAPÍTULO II. Diagnóstico de la situación actual sobre la descripción de los perfiles de puestos en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.....	50
Importancia de la investigación.	50
Objetivos de la investigación.	50
1. Diseño metodológico.	51
1.1. Tipo de la investigación.....	51
1.2. Diseño de la investigación.....	51
1.3. Fuentes de información.....	51
1.3.1. Fuentes primarias.....	51
1.3.2. Fuentes secundarias.....	52
1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
1. Entrevista.....	52
2. Encuesta.....	52
1.5. Instrumentos de recopilación de la Información.....	52
1. Guía de entrevista.....	52
2. Cuestionario.....	53
1.6. Ámbito de la Investigación.....	53
1.7. Objeto de estudio.....	53
1.8. Unidad de Análisis.....	53
1.9. Determinación del Universo y Muestra.....	53
1.9.1. El universo.....	53
1.9.2. Censo.....	54
1.10. Procesamiento de la información.....	54

1.11. Tabulación.....	54
1.12. Análisis e interpretación de los datos.....	54
2. Descripción del diagnóstico.....	55
2.1. Generalidades del personal	55
2.2.1. Análisis de identificación del puesto.	56
1. Los puestos de trabajo.....	56
2. Descripción y contenido del puesto	56
3. Los perfiles de puesto de trabajo.....	57
2.2.2. Análisis de los procesos administrativos de recursos humanos.	58
2.2.2.1. Selección.	58
2.2.2.2. Contratación.....	59
2.2.2.3. Inducción.....	60
2.2.3. Análisis del proceso de desarrollo.	61
2.2.3.1. Comportamiento organizacional.	61
2.2.3.2. Evaluación del desempeño.....	61
2.2.3.3. Capacitación.....	62
3. Alcances y limitaciones.	63
3.1. Alcances.....	63
3.2. Limitaciones.....	64
4. Conclusiones.....	64
5. Recomendaciones.	65
CAPÍTULO III. Propuesta de los perfiles de puesto de trabajo en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, para fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos.....	67
Importancia.	67
Objetivos.....	67
1. Utilidad.	68
1.1. Para el personal.....	68
1.2. Para la Gerente General.	68
1.3. Para los clientes/as.....	68
2. Contenido de la propuesta.....	68
3. Propuesta.....	69

3.1. Propuesta de la filosofía empresarial.....	69
3.1.1. Misión.....	69
3.1.2. Visión.....	69
3.1.3. Valores.....	69
3.2. Diseño de los descriptores de perfiles de puestos de trabajo.....	71
3.3. Perfiles de descripción de puestos de trabajo.....	74
3.4. La evaluación del desempeño por competencias.....	105
3.4.1. La evaluación del desempeño trata de alcanzar los siguientes objetivos intermedios.....	105
3.4.2. Beneficios para el colaborador.....	105
3.4.3. Beneficios para el jefe.....	106
3.4.4. Criterios para realizar la evaluación por competencias.....	106
3.4.5. Escala de evaluación.....	106
3.4.6. Propuesta de herramienta de evaluación de desempeño.....	107
3.4.6.1. Indicaciones para desarrollar la evaluación del desempeño.....	107
3.5. Responsabilidad sobre el uso de los descriptores de perfiles de puestos y la evaluación del desempeño.....	112
4. Plan de implementación.....	112
4.1. Importancia.....	112
4.2. Recursos necesarios para la implementación.....	113
4.2.1. Recursos humanos.....	113
4.2.2. Recursos materiales.....	113
4.2.3. Recursos tecnológicos.....	114
4.2.4. Recursos financieros.....	114
4.3. Etapas de implementación.....	114
4.3.1. Presentación.....	114
4.3.2. Discusión.....	115
4.3.3. Aprobación.....	115
4.3.4. Difusión.....	115
4.3.5. Ejecución.....	115
4.3.6. Supervisión y actualización.....	115
5. Presupuesto de la implementación.....	116

6. Cronograma de actividades.....	116
Bibliografía.....	117
ANEXOS.	

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1.

1. Instrumentos de recolección de Información.

- a) Cuestionario dirigido al personal de la empresa Tres María Hotel y Restaurante.
- b) Guía de entrevista dirigida a la gerente general representante legal de la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante.

Anexo 2.

1. Tabulación del Cuestionario Dirigido al Personal de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante y respuestas de entrevista realizadas a gerente general.

Anexo 3.

1. Propuesta de la estructura orgánica para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

Anexo 4.

1. Fotografías tomadas en visita a la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

Resumen.

La investigación surge de una reunión con la gerente general de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante que sostuvo la compañera Divina Reyes quien labora en la empresa; para solicitar la realización de la investigación, mediante la cual se le expresa a la gerente la importancia de contar con una herramienta administrativa que detalle las actividades a realizarse en los diferentes puestos de trabajo y de lo importante que es evaluar el desempeño de los colaboradores en su entorno laboral, con la finalidad de que crezcan en el ámbito profesional y personal; además de lo necesario que es contar con la filosofía empresarial para inculcar al personal el sentido de pertenencia.

El objetivo de la presente investigación fue: elaborar los perfiles de puestos de trabajo; herramienta administrativa que ayudará en los procesos administrativos tales como el reclutamiento, selección y contratación del personal, servirá como un referente en la asignación de las actividades a realizar de acuerdo con el perfil del puesto de trabajo para poder colocar al ocupante idóneo en el puesto requerido; la realización de la evaluación de desempeño, la ayudará a evaluar el desenvolvimiento del personal en su entorno laboral e identificar áreas de mejora que conlleven al logro de los objetivos empresariales.

Para llevar a cabo el trabajo, se realizó una investigación bibliográfica y de campo con la ayuda del estudio no experimental ya que las variables no fueron manipuladas, también se hizo uso de técnicas de recolección de información como la entrevista y encuesta, los instrumentos de recopilación de información como la guía de entrevista y el cuestionario. Y por último, con la información obtenida se procedió a la tabulación e interpretación de la misma, lo cual ayudó a conocer la situación actual de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

Por medio del diagnóstico realizado se determinaron las conclusiones y recomendaciones, entre ellas están las siguientes:

Conclusiones:

1. De acuerdo a la investigación realizada a la empresa, no poseen un documento donde se detalle e identifique las actividades que debe de realizar cada empleado de acuerdo al perfil de puesto que está desempeñando.
2. La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no cuenta con una herramienta formal de evaluación de desempeño, por tal motivo, existen ciertas dificultades para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, en relación a alcanzar los objetivos establecidos por la gerente.
3. La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no realiza pruebas de conocimiento posterior a la entrevista de selección que se le realiza al candidato.

Recomendaciones:

1. Proponer los perfiles de puesto de trabajo, cuya herramienta sea capaz de definir de manera clara y sencilla las actividades, tareas y responsabilidades que se deben de realizar en un determinado puesto de trabajo.
2. Se recomienda a la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, que realice la evaluación de desempeño de manera semestral y una vez que se obtengan los resultados, convocar al personal a reunión para exponer las áreas de deficiencias y oportunidad en relación a alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Se recomienda que la empresa establezca un periodo de prueba, mediante el cual el empleador pueda comprobar si el aspirante posee las cualidades que sean aptas para el puesto.

Introducción.

La importancia de los procesos administrativos radica en la implementación eficaz de las funciones y estrategias que le permitan a las empresas alcanzar los objetivos establecidos, empleando los recursos técnicos, financieros y materiales que tienen a su disposición de una manera óptima; al recurso humano se le considera como el factor dinámico más importante que impulsa a las empresas a alcanzar el éxito; es por ello que para lograr que una empresa cuente con operaciones más eficientes y procesos más eficaces requiere de personal capacitado; por lo que la investigación consiste en la propuesta de, “Los perfiles de puesto de trabajo para fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, ubicada en el municipio de Guacotecti departamento de Cabañas”, y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I. Contiene los aspectos generales de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, como: su historia, ubicación geográfica y actividad económica a la que se dedica; está compuesto por un marco teórico que describe aspectos específicos de la administración del recurso humano, sus objetivos fundamentales, el análisis y descripción de los perfiles de puestos de trabajo, además se resalta la importancia de la evaluación del desempeño y la relación con la mejora en los procesos administrativos; también contiene el marco legal por el cual está constituido la empresa.

Capítulo II. Consistió en la realización de una investigación de tipo explicativo, donde se recolectó información de fuentes bibliográficas, se plantearon los objetivos y metodología utilizada, describiendo el diseño, las técnicas y los instrumentos de recolección de la información para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, mediante la obtención de datos por medio de los instrumentos empleados; se presentan tabulaciones con sus respectivos análisis y diagnósticos para proceder al diseño y descripción de perfiles de puestos de trabajo para que contribuyan a la mejora de los procesos administrativos; además de identificar áreas en las que se puede trabajar y generar una ventaja competitiva a través del recurso humano que compone la empresa, mediante la propuesta de una herramienta de la evaluación de desempeño. Finalmente, se presenta una serie de alcances y limitaciones para establecer las conclusiones y recomendaciones que den paso al desarrollo del siguiente capítulo.

Capítulo III. Contiene la propuesta de la filosofía empresarial compuesta por la misión, visión y los valores, los perfiles de puestos de trabajo que contienen los requisitos que debe cumplir el colaborador y las competencias esperadas para desenvolverse en el área de trabajo; y la evaluación de desempeño por competencias que contiene las competencias, habilidades, destrezas y comportamiento a evaluar; se describen las etapas de presentación de la propuesta, la fase de implementación, los recursos que son necesarios para lograr la ejecución, como el humano, técnico y financiero; y con ello se espera contribuir al objetivo principal de esta investigación, el cual es fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos.

Finalmente se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que orientaron el rumbo de la investigación; además se incluyen los anexos que constituyen en gran manera la base de la información recolectada y presentada en el documento.

CAPÍTULO I. Marco de referencia sobre los perfiles de puesto de trabajo para fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, ubicada en el municipio de Guacotecti departamento de Cabañas.

1. Marco de referencia.

1.1. Municipio de Guacotecti.

1.1.1. Historia.

“Guacotecti proviene del náhuatl que significa Tesoro del Prelado; Sumo Sacerdote de los tesoros; Riqueza escondida, proviene de las raíces huaco, huaca = tesoro y tecti = sumo sacerdote. La localidad es de origen precolombino y habitado por grupos lenca y pipiles. El 8 de abril de 1889 la Asamblea Nacional, considerando que Guacotecti carecía de los elementos necesarios para su adelanto por los pocos habitantes que tenía en los tres cantones que comprendían su jurisdicción, decretó que se agreguen a la jurisdicción de Guacotecti los cantones Pié de la Cuesta, San Lorenzo, Cunchique y San Matías, quedando estos separados de la jurisdicción de Sensuntepeque; el decreto fue aprobado por el presidente Francisco Menéndez. El 10 de marzo de 1892 la Asamblea Nacional acordó estar de conformidad con la solicitud de los vecinos de Sensuntepeque a que se regresen a la jurisdicción de Sensuntepeque los cantones agregados a Guacotecti el 8 de abril de 1899; el presidente Carlos Ezeta aprobó el acuerdo el 17 de marzo¹. Con respecto a la recreación solo existe una plaza, ya que no existen parques en el lugar, y un río que se llama los Pueblos”².

¹ Tomado de: <https://www.municipiosdeelsalvador.com/cabanas/guacotecti> 16/ agosto /2022.

² Tomado de: <https://elsalvadoreshermoso.com/guacotecti-cabanas/> 16/ agosto /2022.

“Guacotecti es un municipio del departamento de Cabañas en El Salvador. Limita casi en su totalidad con Sensuntepeque, excepto en la parte suroeste, que colinda con el municipio de San Isidro”.

1.1.2. La iglesia de Guacotecti como patrimonio cultural.

“La Iglesia de Guacotecti es considerada patrimonio cultural nacional, es uno de los pocos monumentos que aún conservan su estructura colonial. Aunque recientemente se hizo una construcción en el área que colinda con la fachada sur de la iglesia, un detalle que afecta estética y estructuralmente al edificio.

La Iglesia fue construida en la época pos-colonial con materiales mixtos: ladrillo quemado, adobe y cal, su techo de teja es sostenido por vigas columnas de madera. En su interior algunas partes están revestidas de madera.

Según el secretario de la cultura Ramón Rivas la iglesia fue fundada y habitada por tribus lencas de la rama Potón”³.

1.1.3. Información importante de sus fiestas patronales.

“Guacotecti celebra sus fiestas patronales del 11 al 22 de enero en honor al señor de Salomé. Según la leyenda hace aproximadamente 4 siglos en el municipio vivió un hombre llamado Salomé el cual era un hacendado de la región, cierto día encontró la imagen de un Cristo negro en su hacienda este decidió venderla a unas personas de ciudad Victoria pero cuando estas quisieron levantarla y llevársela no pudieron porque era muy pesada, Salomé arrepentido de haber tratado de venderlo inicio y fomento su devoción”⁴.

1.1.4. Características.

a) “Cuenta con una población de 3049 habitantes, según censo estimado del año 2013.

³ Tomado de: <https://elsalvadoreshermoso.com/guacotecti-cabanas/16/agosto/2022>.

⁴ Tomado de: <https://elsalvadoreshermoso.com/guacotecti-cabanas/16/agosto/2022>.

- b) Este municipio se registra a una altura de 640 metros sobre el nivel del mar. Posee una extensión territorial de 21.01 km².
- c) Administrativamente el municipio se divide en tres cantones: El Agua Zarca, El Bañadero, El Tempisque y 7 caseríos.”⁵

1.2. Generalidades de la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante.

1.2.1. Historia de la empresa.

Tres Marías, Hotel y Restaurante inició operaciones en el año 2008, surge del emprendimiento y visión de una mujer que vive en el municipio de Guacotecti, departamento de cabañas. La mujer decidió comprar un amplio terreno con una casa de aspecto rustico, ideal para eventos familiares o para fungir como casa de campo, a la cual denominaron “la finquita”, tiempo después amigos y familiares solicitaban que el inmueble les fuese prestado para poder realizar eventos, a basa de ello surge la idea de invertir e iniciar a operar como un restaurante, ya que en esa ciudad el turismo no estaba explotado y no había competencia en la localidad operando como hotel o restaurante. Inició únicamente como restaurante y posteriormente se convirtió en hotel, momento en la cual se cambió el nombre a Tres Marías, Hotel y Restaurante nombre que hace alusión a las tres hijas de la propietaria y representante legal del establecimiento.

1.2.2. Ubicación.

KM 79 1/2, Carretera de San Salvador a Sensuntepeque, Colonia San Marcos, Guacotecti, Cabañas, El Salvador.

1.2.3. Filosofía empresarial.

Actualmente la empresa no cuenta con misión, visión y valores que den sentido de identidad a la organización, aquellos que definen de manera clara y concisa las prácticas

⁵ Tomado de: [https://www.ecured.cu/Guacotecti_\(El_Salvador\)](https://www.ecured.cu/Guacotecti_(El_Salvador)) Fecha: 20/Agosto/2022

empresariales, sus metas y estrategias para lograr sus objetivos a corto y largo plazo. Es por ello que el equipo de investigación ha tomado a bien crear una propuesta de la filosofía en el capítulo 3.

1.2.4. Actividad a la que se dedica.

Tres Marías, Hotel y Restaurante se dedica a la preparación y prestación de servicios de comidas y bebidas a sus comensales y ofrece servicios gastronómicos para eventos especiales, además la empresa se dedica también a otorgar servicios de alojamiento a las personas locales y extranjeras, de esta manera la organización influye de manera directa a explotar el recurso turístico del municipio de Guacotecti y así contribuir a los comercios locales como actividad secundaria.

1.2.5. Estructura orgánica de la empresa.

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional, sin embargo, aunque Tres Marías, Hotel y Restaurante no posea una representación gráfica de su jerarquía, el tipo de mando que emplea es la organización vertical, ya que la representante legal y propietaria representa la máxima autoridad y son sus sucesores los mandos medios, bajos y las áreas operativas. Por lo anteriormente expuesto, el organigrama será diseñado y propuesto por parte del equipo de investigación en el capítulo 3 del presente trabajo.

1.2.6. Personal de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

<i>PUESTOS DE TRABAJO</i>	<i>NÚMERO DE EMPLEADOS</i>
<i>Área administrativa</i>	
<i>Gerente general</i>	1
<i>Gerente administrativo</i>	1
<i>Contabilidad</i>	1
<i>Área de producción</i>	
<i>Cocineros</i>	3
<i>Área de servicio al cliente</i>	
<i>Supervisor de meseros</i>	1
<i>Meseros</i>	2
<i>Mantenimiento</i>	1
<i>Seguridad</i>	1
<i>Camarera</i>	1
<i>TOTAL</i>	12

1.3. Marco legal.

1.3.1. Constitución de la República de El Salvador.

“Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores”⁶.

1.3.2. Ley de impuestos sobre la renta.

Renta Obtenida

“Art. 2 Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

Renta neta.

Art. 28 La renta neta se determinará deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para su producción y la conservación de su fuente, y los que esta ley determina. En ningún caso serán deducibles los costos y gastos realizados en relación con actividades generadores de ingresos no gravados o que no constituyan rentas para los efectos de esta ley.

⁶ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre 1983.

Art.29 Son deducibles de la renta obtenida:

Remuneraciones.

2) Las cantidades pagadas a título de salarios, sueldo, sobresueldos, indemnizaciones laborales, dietas, honorarios, comisiones, primas, aguinaldos, gratificaciones, participación en las utilidades y otras remuneraciones o compensaciones por los servicios prestados directamente en la producción de la renta obtenida”⁷.

1.3.3. Código de salud.

“Art. 86.- El ministerio por sí o por medio de sus delegados tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:⁸

a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración; envase; distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos; utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados; ferias; mataderos; expendios de alimentos y bebidas, panaderías; fruterías, lecherías; confiterías; cafés; restaurantes, hoteles; moteles; cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;

⁷ Ley del impuesto sobre la renta, Decreto Legislativo Número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año.

⁸ Código de salud, Decreto Legislativo No. 955 de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo 299 de fecha 11 de mayo de 1988.

b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expendan comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto.

Art. 90.- Todo alimento o bebida que no se ajuste a las condiciones señaladas por este código o a los reglamentos respectivos, será retirado de su circulación, destruido o desnaturalizado, para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal alimento o bebida, quedando relevado de toda responsabilidad el empleado o funcionario que verificare el decomiso”.

El ministerio de salud regula a través del código de salud el almacenamiento, elaboración y manipulación de los alimentos, esta entidad se encarga de otorgar los permisos respectivos para la autorización y el correcto funcionamiento de la manipulación de los establecimientos alimentarios tal y como lo dicta en el art. 86 literal a y b; además tal sea el caso que lo pactado en la ley se incumpla y los consumidores sean afectados a través de productos contaminados, vencidos o adulterados los art. 90 y 93 estipulan las sanciones correspondientes y al infringir la ley de manera muy grave la clausura temporal o definitiva del establecimiento.

1.3.4. Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas.

Capítulo II: De las ventas.

“Art. 31.- La licencia por cada establecimiento de venta deberá renovarse cada año, previo pago de la tarifa a la alcaldía respectiva. Si el interesado no cancelare dicha tarifa en los primeros quince días del mes de enero de cada año, no podrá efectuar ese tipo de operaciones hasta que cancele el derecho correspondiente y será sancionado con una multa igual al cien por ciento (100%) del valor total de la tarifa la tarifa de licencia por semana o fracción de atraso en el pago.

El establecimiento afectado no podrá continuar operando sino al haberse pagado la licencia y la multa de referencia.⁹

Las municipalidades llevarán un registro de los titulares de las licencias, así como de las sanciones a que se hagan acreedores.

Art. 33.- Los restaurantes, bares, cafés, hoteles, clubes nocturnos y demás establecimientos similares podrán solicitar a las municipalidades licencias para vender bebidas alcohólicas fraccionadas. Se establecen derechos anuales de las licencias referidas en el inciso anterior en el equivalente a un salario mínimo mensual asignado al sector comercio por cada puesto de distribución o venta anual”.

Todo establecimiento debe solicitar a la alcaldía de su municipio los permisos correspondientes para comercializar bebidas alcohólicas según el art. 31, esta solicitud tiene por objeto regular las ventas de manera responsable evitando los excesos y el consumo a los menores de edad, esta ley otorga responsabilidad a los establecimientos como los restaurantes que venden las bebidas a sus consumidores, de lo contrario se sancionará al negocio según lo estipula el art. 33.

1.3.5. Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

“Deducción del crédito fiscal al débito fiscal.

Art 64.- Por regla general, el impuesto que ha de ser pagado por el contribuyente será la diferencia que resulte de deducir del débito fiscal causado en el período tributario, el crédito fiscal trasladado al contribuyente al adquirir bienes o al utilizar los servicios y en

⁹ Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas, Decreto Legislativo. N° 543, del 16 de diciembre del 2004, publicado en el diario oficial. N° 239, Tomo 365, del 22 de diciembre del 2004.

su caso, el impuesto pagado en la importación o internación definitiva de los bienes, en el mismo período tributario.¹⁰

Requisitos para deducir el crédito fiscal.

Impuestos retenidos.

Art 65.- Únicamente será deducible el crédito fiscal trasladado en los comprobantes de crédito fiscal en la forma indicada en el artículo 64 de esta ley, en los casos siguientes:

3. Desembolsos efectuados para la utilización de servicios en el giro del negocio, siempre que no se destinen a la construcción o edificación de bienes inmuebles, así como la reconstrucción, remodelación o modificación, ya sea total o parcial de bienes inmuebles sean propiedad o no del contribuyente; indistintamente que dichos servicios se contraten por precio alzado, por administración de obra o cualquier otra modalidad.

Los establecimientos alimentarios inscritos en IVA como persona natural representante de la entidad o como persona jurídica, cuál sea el caso deberán emitir el comprobante de crédito fiscal a todo aquel consumidor que lo solicite según lo regula el art. 65 inciso 3”.

1.3.6. Código de comercio.

“Contrato de hospedaje.

Art. 1517.- El contrato de hospedaje será mercantil cuando el alojamiento y servicios accesorios, con o sin alimentos, se preste por empresas dedicadas a ello.¹¹

Art. 1518.- El contrato de hospedaje se registrará por el reglamento que expedirá la autoridad competente, el cual deberá estar colocado de manera visible en el lugar del establecimiento

¹⁰ Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, del 31 del mes y año citados.

¹¹ Código de comercio, Decreto Legislativo No. 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario oficial No. 140, Tomo 228.

destinado para la recepción de huéspedes. En lo no previsto por el reglamento se estará a la convención de las partes y, en su defecto, a la costumbre.

El empresario responderá de los daños que sufran los huéspedes en sus personas o bienes, por dolo o culpa de aquél, o de sus dependientes y demás personas de cuyos hechos sea responsable económicamente.

El comercio hotelero salvadoreño está regulado en el código de comercio en el art. 1517 y 1518 el cual señala que las empresas que brinden este servicio están pactando con el huésped un contrato y además responsabiliza a la organización por los daños que pudiera padecer el huésped por negligencias administrativas”.

1.3.7. Código de trabajo.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución¹²

1.3.8. Reglamento general de la ley de turismo.

Art. 10.- de conformidad a lo dispuesto en el art. 2 literal g) de la ley, se consideran empresas turísticas las que ofrecen y prestan servicios a turistas en las áreas de:¹³

- a) Alimentación.
- b) Alojamiento.
- c) Recreación.

¹² Código de trabajo, Decreto Legislativo No. 15, del 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

¹³ Reglamento general de la ley de turismo, Decreto Legislativo N° 899, de fecha 10 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 237, Tomo N° 369

d) Información.

e) Transporte.

Todas las empresas turísticas deberán operar bajo control de calidad y excelencia en el servicio, tal y como lo establece el artículo 11 de ley. Para efectos de su calificación como prestadores de servicios turísticos, se considerarán factores tales como: presentación del Establecimiento, decoración y mobiliario, limpieza, iluminación, parqueo adecuado, entre otros, los cuales serán evaluados por la secretaría de estado.

Obligaciones generales.

Art. 11.- Las empresas turísticas, tal y como lo establecen los artículos 12, 13 y 14 de la ley, estarán sujetas al cumplimiento de las siguientes obligaciones:

a) Exhibir a sus clientes y visitantes, el precio de sus productos o servicios, así como los impuestos y contribuciones especiales que lo afectan y la moneda en que deberán pagar;

Cumplir con las normas de higiene, seguridad, salud y medio ambiente y las demás legalmente establecidas;

c) Exhibir en lugar visible, las regulaciones, condiciones generales del servicio y uso de las instalaciones del establecimiento;

d) Respetar los derechos que le asistan al visitante como consumidor según la normativa vigente;

e) Cumplir con las demás obligaciones legales de acuerdo a la naturaleza del establecimiento.

Obligaciones específicas para empresas turísticas de alimentación.

Art. 14.- las empresas turísticas de alimentación, además de las obligaciones generales del art. 11 de este reglamento, estarán sujetas al cumplimiento de los siguientes aspectos:

a) Poseer una infraestructura y mobiliario con excelente presentación, acordes a su naturaleza y especialidad;

- b) Las empresas de restaurante deberán contar con área de comedor debidamente equipadas y acorde a la capacidad del establecimiento; podrán tener barra, en el caso que también ofrezcan servicio de bar;
- c) Las empresas de bar y cafetería o café deberán disponer de barra y área de comedor, debidamente equipada y acorde a la capacidad del establecimiento;
- d) Contar con áreas independientes de cocina, servicio y bodegas, debidamente separadas de las áreas públicas;
- e) Tener equipos adecuados para la preparación, manejo y almacenamiento de los alimentos, así como para su servicio y cumplir con la normativa sanitaria vigente;
- f) Tener servicios sanitarios con vestíbulo, debidamente separados para hombres y mujeres;

Art. 16.- Se consideran empresas turísticas de alojamiento, aquellas que presten comercialmente el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación, que mantenga como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso e identificación de huéspedes cada vez que éstos utilicen sus instalaciones, permitan el libre acceso y circulación a los lugares de uso común y estén capacitados para recibirlos en forma individual o colectiva.

Obligaciones específicas.

Art. 18.- Las empresas turísticas de alojamiento, además de las obligaciones generales del art.11, estarán sujetas al cumplimiento de las siguientes obligaciones:

- a) Exhibir de forma visible, en alguna de las áreas principales del establecimiento y en cada habitación:
 - 1) El precio de la tarifa máxima diaria por temporada, así como los impuestos y contribuciones especiales que la afectan y la moneda en que deberá pagarse;
 - 2) Las condiciones generales del servicio y uso de las instalaciones;

b) Cumplir con las reservaciones que hayan sido confirmadas. Cuando por cualquier causa no pudiera cumplir con las mismas en la fecha acordada, deberá proporcionar al huésped, alojamiento en otro establecimiento de calidad y precios similares y asumir los gastos del traslado del huésped al nuevo establecimiento;

c) Llevar un sistema de registro e identificación de huéspedes, el que deberá incluir al menos la siguiente información:

- 1) Fecha de entrada y salida;
- 2) Nombre del cliente;
- 3) Tipo y número de documento de identificación;
- 4) Lugar de procedencia
- 5) Número de habitación y tipo;
- 6) Teléfono o correo electrónico de contacto;
- 7) Tarifa y forma de pago aplicable;
- 8) Aceptación del huésped, quien deberá firmar la hoja de registro.

d) Contar con un área específica de recepción y lugares de uso común o público, los cuales gozarán de libre acceso y circulación para huéspedes y visitantes.

1.3.9. Ley del seguro social.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de¹⁴:

- a) Enfermedad, accidente común;

¹⁴ Ley del Seguro Social, emitida el 7 de Diciembre de 1953, Decreto Legislativo N° 1263, Tomo 16, publicada en el diario oficial N° 226 el 11 de Diciembre de 1953.

b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;

c) Maternidad;

Ch) Invalidez;

d) Vejez;

e) Muerte; y

f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

Art.3.- El régimen del seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del seguro.

Los hoteles y restaurantes también tienen el deber de garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica y los servicios sociales para el bienestar de sus empleados el cual será efectivo una vez que la organización inscriba a sus empleados al instituto salvadoreño del seguro social, el incumplimiento del pago, inscripciones y otras disposiciones generan multas o cierre de las entidades, tal como lo contempla el capítulo IV.

1.3.10. Ley integral del sistema de pensiones.

Art. 1.- Créase el Sistema de Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.¹⁵

Art. 7.- Para los efectos de esta ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como a las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas, Autónomas, municipalidades e instituciones del sector público financiero y otras con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Art. 8.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Administradora y realizar el contrato de afiliación respectivo.

Art. 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños y extranjeros domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de las

¹⁵ Ley integral del sistema de pensiones, decreto legislativo N° 614, publicado en el diario oficial N° 241, Tomo 437, del 21 de diciembre del 2022.

medianas, pequeñas y microempresas, así como también los salvadoreños no residentes en el territorio nacional.

Los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al Sistema de acuerdo a las condiciones y peculiaridades de su trabajo. Para su afiliación se dictará un reglamento especial.

Obligatoriedad de las cotizaciones.

Art. 13.- Durante la vigencia de la relación laboral, los trabajadores y los empleadores deberán efectuar las cotizaciones de forma mensual y obligatoria al Sistema.

La obligación de cotizar cesará en cualquiera de las situaciones siguientes:

- a) Cuando el afiliado reciba algún beneficio por vejez de los establecidos en esta ley.
- b) Cuando el afiliado sea declarado con invalidez total mediante segundo dictamen.

Monto y distribución de las cotizaciones.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

1.3.11. Ley de protección al consumidor.

Productos que pueden incidir en la salud

Art. 8.- todo productor, importador, distribuidor o comercializador de productos alimenticios, bebidas, medicinas o productos que puedan incidir en la salud humana o animal, además de cumplir con las normas contenidas en el código de salud y demás leyes, reglamentos y regulaciones aplicables, deberán colocar en un lugar visible, en el

establecimiento comercial en el que se vendan tales productos, carteles en los que se consignen los derechos del consumidor.¹⁶

Oferta de productos vencidos o alterados

Art. 14.- se prohíbe ofrecer al público, donar o poner en circulación a cualquier otro título, toda clase de productos o bienes con posterioridad a la fecha de vencimiento o cuya masa, volumen, calidad o cualquier otra medida especificada en los mismos se encuentre alterada.

Esta ley tiene por finalidad proteger a los consumidores de productos alimenticios que pudieran atentar en contra de su salud, además el art 49 establece criterios para sancionar a las entidades que manipulen indebidamente los alimentos.

1.3.12. Norma técnica salvadoreña.

1.3.12.1. Categorización de hoteles por estrellas.

4. Requisitos para las categorías de 1 a 5 estrellas.

4.1 Organización.

El hotel debe tener una organización tal, de manera que preste los servicios correspondientes a su categoría y los que promocióne.

En particular, el hotel debe:¹⁷

a) Contar con un manual de organización que contenga por lo menos:

1. El organigrama o esquema de cargos en el cual se establecen las relaciones funcionales, jerárquicas y de control;

¹⁶ Ley de Protección al Consumidor, Decreto Legislativo No. 666, de fecha 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 58, Tomo No. 330 del 22 de ese mismo mes y año

¹⁷ Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), Norma técnica salvadoreña, Categorización de hoteles por estrellas, NTS 03.44.03:12

2. La definición y estructuración de las áreas de la organización, incluyendo la definición de las funciones de esas áreas; y
 3. Los requisitos y criterios de selección del personal para todas y cada una de las áreas del hotel, incluyendo las competencias y habilidades que debe poseer el personal, de acuerdo con la definición y estructuración de las áreas que se haya establecido.
- b) Contar con procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos;
 - c) Contar con personal capacitado y entrenado para la eficiente y oportuna entrega de los servicios que presta el hotel.

La norma en el inciso cuarto destaca en la importancia de poseer una herramienta de tipo administrativa como los manuales que funjan de guía al personal para conocer acerca del rol que desempeña y la importancia del papel que interpreta en la institución; la norma es puntual en remarcar que para ser una entidad con categorización de calidad se debe de poseer manuales administrativos que incidan en la mejora de los procesos administrativos.

1.4. Marco institucional.

LEY	INSTITUCIÓN
Constitución de la república de El Salvador.	<i>Corte suprema de justicia a través de la sala de lo constitucional.</i>
Ley de impuestos de la renta.	<i>Ministerio de hacienda.</i>
Código de salud	<i>Ministerio de salud.</i>
Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas.	<i>Ministerio de salud.</i>
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	<i>Ministerio de hacienda.</i>
Código de comercio.	<i>Ministerio de economía.</i>
Código de trabajo.	<i>Ministerio de trabajo.</i>
Ley de turismo.	<i>Ministerio de turismo.</i>
Ley del seguro social.	<i>Instituto salvadoreño del seguro social</i>
Ley integral del sistema de pensiones.	<i>Superintendencia del sistema financiero.</i>
Ley de protección al consumidor.	<i>Defensoría al consumidor.</i>

1.5. Marco teórico del tema en estudio.

1.5.1. Administración de los Recursos Humanos.

1.5.1.1) Administración.

Definición.

“Constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos, la administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas.”¹⁸

“Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo”¹⁹.

Es una disciplina que gestiona los recursos materiales y humanos disponibles de manera eficiente, a través de la planeación, organización, dirección y control dentro de una empresa para lograr los objetivos organizacionales de la misma.

1.5.1.2) Recursos humanos.

Definición.

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos.”²⁰

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, Octava edición, McGraw-Hill/Interamericana, México 2007, pág. 80

¹⁹ Guerra Espinel, Espinel, Manual práctico para la administración de agronegocios, 1ra edición, editorial Limusa SA de CV, México 1994, pág. 23.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, (2007), Op. Cit. Pág. 81

De igual manera, son el conjunto de colaboradores dentro de una organización que tienen las habilidades adecuadas para ocupar un lugar de trabajo en las diferentes áreas y departamentos, siendo el elemento fundamental de esta para ejecutar las actividades necesarias de manera correcta y así alcanzar los objetivos de la organización.

1.5.1.3) Administración de los recursos humanos.

Definición.

“Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”²¹

Una de sus tareas es promover las capacidades humanas, descubrir las potencialidades personales y encontrar una relación con las competencias requeridas por una empresa, para así desarrollar habilidades y actitudes.

1.5.2. Propósito.

Es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones de los colaboradores en la organización de manera que sean capaces de realizar las actividades de forma eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo; es fundamental que mantenga a los colaboradores en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, brindándoles capacitaciones, programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos de los colaboradores, al mismo tiempo que brinda ayuda psicológica

²¹ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. Quinta edición, México 2011, pág. 2

en función de mantener la armonía en el área de trabajo y que la solución de los problemas sea la más favorable para todos.

1.5.3. Objetivos fundamentales de la administración de capital humano.

“Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se lleven a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. Estos objetivos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal y de las personas participantes en el proceso.”²²

1. **Objetivos corporativos:** la administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
2. **Objetivos funcionales:** mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.
3. **Objetivos sociales:** el área de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
4. **Objetivos personales:** el área de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de

²² Werther, B. William, Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición, México (2008), pág. 10-11

la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.”

1.5.4. Análisis y descripción de los perfiles de puestos de trabajo.

1.5.4.1) Puesto. “Consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.”²³

Conjunto de funciones que son desempeñadas por los empleados dentro de una empresa, empleando técnicas y medios específicos para el logro de los objetivos. Se hace referencia a la ocupación que cumple un colaborador dentro de una organización; asumiendo tareas concretas por las cuales percibe una determinada remuneración.

1.5.4.2) Análisis de puestos.

“Proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.”²⁴

“Proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.”²⁵

Es el proceso por medio del cual se investigan las tareas, responsabilidades, obligaciones y competencias que debe realizar y tener una persona en cierto puesto de trabajo, con la finalidad de tener un buen desempeño dentro de la organización.

1.5.4.3) Descripción de puesto.

²³ Wayne Mondy, R. Administración de Recursos Humanos, decimoprimer edición, México, 2010, Pág. 92

²⁴ Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008, pág. 77

²⁵ Wayne Mondy, México (2010), Op. Cit. Pág. 92

“Un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.”²⁶

“Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.”²⁷

Con esta herramienta se detallan las actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos de una organización para que el cumplimiento de estas sea satisfactorio y acorde a las estrategias de la organización.

1.5.5. El propósito del análisis de puestos es obtener respuesta a seis preguntas importantes.

1. “¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?”
2. ¿Cuándo deberá terminar el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?”²⁸

1.5.6. El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones.

1. “Cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos.
2. Cuando se crean nuevos puestos.

²⁶ Gómez Mejía, Luis. (2008), Op. Cit. Pág. 85

²⁷ Wayne Mondy, R. (2010), Ibid. Pág. 93

²⁸ Wayne Mondy, R. (2010), Ibid. Pág. 93

3. Cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.”²⁹

1.5.7. El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto.

1. **Requisitos intelectuales:** tienen que ver con los requisitos que el puesto exige referente a las capacidades intelectuales del colaborador para desempeñar sus tareas de manera adecuada; entre estos se pueden mencionar: la experiencia, iniciativa y la adaptación al cargo.
2. **Requisitos físicos:** hace referencia al esfuerzo físico y mental requeridos. Así como también tiene en cuenta la constitución física del colaborador para ser el adecuado en el puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes: capacidad visual, destreza o habilidad.
3. **Responsabilidades que adquiere:** se refiere a la responsabilidad que el colaborador del puesto adquiere, además del trabajo que está a su cargo, como la supervisión del material, del personal, de las herramientas y del equipo.
4. **Condiciones de trabajo:** tiene que ver con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo. Por lo tanto, esto le exige al colaborador aplicarse de la mejor manera para mantener la productividad y rendimiento en las funciones a desempeñar en el puesto.

1.5.8. Perfil del puesto de trabajo.

“La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el colaborador que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan

²⁹ Wayne Mondy, R. (2010), Ibid. Pág. 93

los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

La especificación del puesto de trabajo o perfil de puesto de trabajo indica que tipo de persona se debe reclutar y que cualidades se deberían evaluar. La especificación del puesto de trabajo puede ser una sección separada de la descripción del puesto o un documento completamente aparte.”³⁰

El perfil de puesto es aquel resultado de una necesidad a nivel interno de la organización en la cual surge de un puesto que está a disponibilidad de un mercado laboral que para la empresa presenta información clara tanto de las habilidades, las tareas, las responsabilidades y las condiciones laborales relacionadas, lo que indica que tipo de persona es el que se está buscando para dicho puesto.

1.5.9. Estrategia empresarial y el análisis y descripción de puestos de trabajo.

“Analizar puestos y después describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse en esa posición. Cuando esta actividad está bien realizada, se ha facilitado enormemente las funciones de reclutamiento y selección de personal, además constituye la base para la formación, compensaciones, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera y los planes de carrera.

Como definición, el análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

³⁰ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, (2011), Op. Cit. Pág. 87-88.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.”³¹

El análisis de puestos debe permitir reunir y analizar información sobre:

- a) El contenido de un puesto (tareas a realizar).
- b) Los requerimientos específicos.
- c) El contexto en que las tareas son realizadas.
- d) Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Muchas organizaciones están definiendo sus puestos de trabajo para adecuarse a ciertos requerimientos, buscando las certificaciones y desvirtuando el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha con los otros subsistemas de Recursos Humanos.

El responsable de recursos humanos debe asumir un rol importante en este proceso y relacionar las descripciones de puestos con los otros subsistemas de recursos humanos y este aspecto debe ser también entendido por los niveles superiores de la organización, dado que muchas veces se delega esta función a consultores y/o especialistas de organización y métodos y no se logran los resultados buscados por la organización.

El análisis y descripción de puestos es una serie de pasos en las que el puesto se analiza en primera instancia de acuerdo al método que más convenga para la mejor recopilación de dicha información que luego de su análisis se pasa a la siguiente fase que es la

³¹ López Gumucio Ricardo, La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, núm. 26, julio-diciembre, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, 2010, Pág. 131-132.

descripción, es pasar de la idea a plasmarlo de una manera más objetiva y rigurosa presentados en manera de narraciones de las características del contenido del puesto de trabajo, de aquellas condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

1.5.10. Perfiles profesionales ocupacionales por competencias.

“El perfil ocupacional o profesional, reúne las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área profesional definida, describe los desempeños, es decir, detalla lo que deben hacer las personas en su puesto de trabajo. Cuando se entra a valorar el perfil desde el mundo del trabajo, y particularmente desde el empleo, en mercados de trabajo difíciles, se pueden distinguir distintos niveles de competencias:

1. **Competencias de empleabilidad:** Éstas son necesarias para obtener un trabajo de calidad y permiten adaptabilidad frente a los cambios. Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual.
2. **Competencias de uso de recursos:** Facultan el manejo del dinero, tiempo, materiales y equipos para lograr objetivos.
3. **Competencias interpersonales:** Otorgan la facilidad del trabajo en equipo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural.
4. **Competencias de comunicación:** Logran identificar, adquirir y evaluar información, comunicarla a otros.
5. **Competencias sistémicas:** Propenden la aproximación a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados.
6. **Competencias tecnológicas:** Implican el conocimiento para uso y aplicación correcta de tecnologías usuales.

La concepción es que los perfiles ocupacionales o profesionales por competencias parten de tener muy bien identificadas las actividades que deben hacer las personas dentro de los requerimientos, enfoques y prioridades de cada organización; lo que permitirá, más adelante, planificar la formación o la capacitación del profesional en función de las

competencias laborales establecidas, y por supuesto, con la suficiente disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Un perfil profesional bien constituido queda a disposición de empresarios, instituciones educativas, así como de los propios trabajadores, convirtiéndose en una herramienta guía para el desarrollo de acciones tendientes a la búsqueda de un estado mejorado. El utilizar el perfil profesional se obtienen múltiples beneficios, como la identificación de necesidades de capacitación y reafirmación de la fuerza laboral, la caracterización de empresas según sus ocupaciones, divulgación de los resultados de los estudios ocupacionales efectuados, entre otros.”³²

El perfil profesional proyecta el otro lado de la organización que son los candidatos idóneos necesarios porque acá se describen de manera clara el conjunto de capacidades y competencias que representan la formación de una persona para poder así enfrentar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo. Proporcionando la información que la empresa necesita para poder elegir al mejor perfil para el puesto.

1.5.11. Función del análisis de puestos de trabajo.

“El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de persona que hay que contratar para ocuparlo).

³² Gómez Romo María del Carmen, Perfil por competencias, Primera Edición, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador 2018.

Por lo común, se reúne información sobre las actividades del puesto (como limpiar, vender, enseñar o pintar), e información acerca de temas como las condiciones físicas del trabajo y el horario laboral.

La información del análisis de puesto es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades del puesto serían la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar. Por consiguientes, el análisis de puestos tiene una función esencial en la administración de RH. Los Lineamientos Uniformes para la Selección de Empleados de las oficinas federales de Estados Unidos estipulan que el análisis de puestos de trabajo es un paso fundamental para la validación de las principales actividades de recursos humanos.

La función de análisis de puestos de trabajo es muy amplia tanto para el trabajador como para la organización porque facilita el proceso de reclutamiento porque ya está especificada la información de las características que el aspirante debe poseer; lo que hace que en términos de tiempo sea más ágil, también juega un papel importante en cuanto a la retribución que cada uno de los empleados tiene porque realiza una valoración del puesto de acuerdo a las tareas que realicen lo cual tener bien definido ayuda a la evaluación del desempeño.”³³

³³ Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. Quinta edición, México 2011. Pág. 80

1.5.12. Métodos de recolección de información para el análisis y descripción de perfiles de puestos.

“Existen varios métodos distintos para recoger información relativa a un puesto de trabajo de los cuáles se detallan los más utilizados:

1. **Observación:** Consiste en observar y registrar las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer directamente el analista o a través de algún medio de registro, como por ejemplo una cámara de video. Este método da objetividad y credibilidad y debe abarcar varios titulares del puesto para analizar el comportamiento normal de todos.
2. **Entrevista Individual:** Las informaciones se recogen a través de una entrevista individual al ocupante del puesto o a un supervisor y suele ser semiestructurada, es decir, parte de un esquema previamente establecido en función de las características de la organización y de los objetivos del análisis.

Se define también a la entrevista individual como la técnica de recopilación de información que tiene su desarrollo cara a cara entre el evaluador y la persona que será la entrevistada. Convirtiéndose en una herramienta sencilla y rápida de utilizar no utiliza tantos recursos.

1. **Entrevista de Grupo:** Es un método similar a la entrevista individual, pero en este caso se reúnen a dos a más empleados que realizan el mismo trabajo, los cuáles son simultáneamente entrevistados sobre los distintos aspectos del puesto que desarrollan. Este método consiste en reunir a varios candidatos pertenecientes a uno o varios procesos de selección para que la entrevista sea de manera simultánea. Eliminando así lo quitar
2. **Reunión de Expertos:** Es igual que la entrevista de grupo, a excepción de que los componentes de la reunión son expertos en el trabajo a analizar (superiores de los empleados encargados de realizar el trabajo, formadores, etc.).

Se puede definir como aquella entrevista de expertos en el que se expone y desarrolla un tema de forma completa y detallada enfocada en este caso a una entrevista para encontrar a un personal idóneo para el puesto de trabajo.

3. **Análisis del contenido de la documentación del puesto:** Procedimiento de estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto o las tareas objeto de estudio, como son manual de organización y operaciones, normas, procedimientos, descripciones de uso de máquinas y herramientas, etc.
4. **Métodos Mixtos:** La combinación de distintos métodos de recopilación de información permite disminuir los inconvenientes y maximizar las ventajas de cada uno por separado. La combinación más empleada es la de entrevista individual (cuestionario y la observación–entrevista).

Cualquiera sea el método utilizado, las descripciones del puesto de trabajo deben ser lo suficientemente detalladas para que sus usuarios puedan comprender fácilmente:

1. Qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados).
2. Qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo)
3. Qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad)
4. En qué condiciones se realizará el trabajo
5. Las características de las tareas del puesto de trabajo.”³⁴

Se dice que el método mixto tiene el objetivo de profundizar al análisis cuando las preguntas que se ha formulado el entrevistador son complejas, porque combinan tanto la perspectiva cuantitativa como la cualitativa para tener un panorama más amplio de lo que se está tratando de alcanzar que es encontrar al personal idóneo.

Los métodos mixtos más utilizados son:

³⁴ Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca, Op. Cit. 63 - 67

- 1) “Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- 2) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- 3) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- 4) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- 5) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- 6) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.”³⁵

1.5.13. Utilidad de la información obtenida en el Análisis del Puesto de Trabajo.

“El Análisis del Puesto de Trabajo está relacionado con las áreas de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Más concretamente, pueden establecerse las siguientes aplicaciones del:

1. **Reclutamiento:** la información obtenida en el Análisis del Puesto de Trabajo facilita la descripción del puesto cuando se ha de lanzar una oferta de empleo. Además, ayuda a los responsables de la contratación a filtrar las solicitudes.
2. **Selección:** el Análisis del Puesto de Trabajo permite conocer cuáles son las necesidades reales de los puestos de trabajo, de forma que puedan adecuarse los procesos de selección a las mismas y asegurar que las pruebas que se diseñen durante el proceso de captación se ajusten a los requerimientos del puesto.
3. **Evaluación del desempeño:** los estándares de rendimiento establecidos en una empresa para medir el desempeño de los empleados deben estar relacionados con las características del puesto, información que se obtiene precisamente del Análisis del Puesto de Trabajo.
4. **Capacitación y desarrollo:** el diseño de los programas de formación y desarrollo de las empresas deben basarse en los requerimientos de cada puesto. La capacitación debe

³⁵ Chiavenato, Idalberto, (2007), Op. Cit. Pág. 233

dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en las descripciones de sus puestos.”³⁶

1.6. Descriptor de puesto.

Documento que recopila los requisitos y calificaciones exigidas para que una persona sea merecedora de estar en un puesto de trabajo en específico y así cumplir con satisfacción cada una de las tareas designadas.

También es aquel documento que sirve para resumir lo que son las responsabilidades, actividades, calificaciones, todas las habilidades y las competencias que una persona debe tener para cubrir un puesto laboral en la empresa a la que se está postulando. Una descripción de trabajo eficaz proporcionará suficientes detalles para que los candidatos determinen si están aptos para el puesto.

1.6.1. Descripciones específicas de puestos.

“Las descripciones específicas (DES) de puestos, tienen la intención de determinar el flujo de trabajo. Estas hacen principalmente énfasis en la eficacia, el control y la planificación de este. Las DES únicamente son una recopilación de datos, donde se describen las actividades que corresponden a los puestos por lo que, son muy específicas y ninguna de sus partes son útiles para otro puesto, por tanto, debido a lo anterior es una herramienta muy útil en las estructuras altamente burocráticas.

Refiriéndose a las descripciones genéricas al igual que las específicas, funcionan para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifican de manera más difusa. Esta herramienta es más útil para organizaciones horizontales, donde los trabajadores son más maduros y por tanto cuentan con una mayor independencia. En esta descripción se determinan las actividades y obligaciones más generales, por lo que no genera tantos controles y da una mayor independencia en la toma de decisiones.

³⁶ Guijarro Tarradellas, Ester, El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo, Organización de Empresas, Universitat Politècnica de València, 2009, pág 9.

La ventaja de la utilización de las descripciones generales de puestos es por un lado, menor número de descripciones en la empresa, así como, menos problemas para responsabilidades al no limitar a un puesto a actividades muy específicas, lo que ocasiona un probable vacío de actividades.”³⁷

1.6.2. Elementos de las descripciones de puestos.

“Los cuatro elementos importantes en una descripción de puestos son: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

1.6.2.1. Información de identificación: Es la principal sección de una descripción de puestos y consiste en ubicar al mismo dentro de la estructura de la empresa, así como la información sobre quien, como y cuando se formuló este instrumento. La intención de que esta herramienta genere igualdad de oportunidades a los candidatos, el personal de RR. HH debe de tomar en cuenta lo siguiente:

1. Las denominaciones de los puestos no deberán de hacer referencia a sexos.
2. Asegura que las descripciones de puestos se revisan periódicamente, ya que una descripción con más de dos años de antigüedad pierde precisión.
3. La persona que está a cargo de dicho puesto deberá revisar la descripción de este y validarla.

1.6.2.2. Resumen del puesto de trabajo: En esta sección se debe sintetizar las responsabilidades y objetivos del puesto, rol dentro de la estructura organizacional y su importancia estratégica.

1.6.2.3. Cometidos y responsabilidades: En esta sección se explican el qué, cómo y por qué se deben de realizar determinadas actividades. Regularmente se listan las responsabilidades más importantes y éstas se redactan iniciando las oraciones siempre con el verbo, por ejemplo: Planificar la distribución.

³⁷ Acosta Núñez Ramiro, Diseño de perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa para Tenería Díaz cía. LTDA., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador, en el periodo 2015 – 2016, pág. 8.

Es importante mencionar en esta sección cuáles son las herramientas y el equipo, así como, los materiales y procedimientos a utilizarse para realizar las tareas.”³⁸

La descripción de puestos de trabajo en una empresa es un proceso ordenado y sistemático que debe tener en cuenta los siguientes elementos:

1. **Objetivos del puesto:** el papel que desempeña y los objetivos a corto y largo plazo que tiene en la organización.
2. **Ubicación en el organigrama:** donde se representa de manera gráfica la ubicación del puesto en el nivel superior e inferior de su escala.
3. **Tareas asignadas:** el tipo de trabajo y actividades que se realizan, con qué tipo de frecuencia y cuánto tiempo se requiere para completarlas.
4. **Relaciones internas:** los departamentos con los que tiene relación el empleado. Para este punto es necesario conocer en detalle todos los puestos de una empresa y su relación directa.
5. **Condiciones físicas del puesto:** en qué condiciones ambientales se realiza el trabajo, es importante resaltar que dentro de este elemento juega un papel importante la ergonomía del puesto de trabajo, esto conlleva a poseer un espacio de trabajo totalmente adecuado a las capacidades y limitaciones físicas y mentales del trabajador.
6. **Riesgos:** riesgo de accidentes laborales que pongan en peligro el trabajador y/o personas ajenas a la organización.
7. **Jornada laboral:** el horario de trabajo, posibilidad de trabajo nocturno, fines de semana, y feriados.

³⁸ Acosta, Ramiro, *Ibíd.*, 2016, Pág 9

8. Rango salarial: esto se refiere a la remuneración por puesto, se determina a través de una serie de factores como el grado de responsabilidad, el número de personas a cargo, dificultades propias del puesto, formación y experiencia necesaria, entre otras y con estos factores se define la remuneración económica.

1.6.3 Etapas en el análisis de puestos.

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

“Etapa de planeación: es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:

5.1. Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar;
para comparar las características ideales de los ocupantes.

5.2. Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes.

6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.
7. Graduación de los factores de especificación, los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

Etapas de preparación: es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

Etapas de realización: es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación.”³⁹

1.6.4. Objetivos de la descripción y análisis de puesto.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. **“Subsidios para la elaboración de anuncios:** demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
2. **Determinar el perfil del ocupante del puesto:** con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.
3. **Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación:** como base para la capacitación de personal.
4. **Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales:** de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.

³⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, McGraw-Hill/Interamericana pág. 196 -197

5. **Estimular la motivación del personal:** para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. **Guía para el supervisor:** en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.
7. **Subsidios para la higiene y seguridad industrial:** con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos.”⁴⁰

1.6.5. Gestión por competencias laborales.

1.6.5.1) Definición de gestión.

El término "Gestión" proviene del latín “*gestio onis*”, acción y efecto de administrar, define genéricamente la gestión como aquel "conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos". De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.⁴¹

1.6.5.2) Definición de Competencia.

“Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.”⁴²

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, McGraw-Hill/Interamericana pág. 197 – 198.

⁴¹ Beltrán, J. Jesús Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad. 3R Editores (1999), página 24.

⁴² Chiavenato, Idalberto, (2007), Op. Cit. Pág. 407

Se entiende por competencias ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo e incluso superior a lo que ese puesto de trabajo requiere.

1.6.5.3) Gestión por competencias.

“La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Todas aquellas organizaciones que apliquen modelos de gestión por competencias tiene que: adquirir las competencias necesarias para un desempeño óptimo de los puestos de trabajo, a través de la selección o promoción; desarrollar las competencias para que evolucionen y se adapten a los cambios que sufre la empresa, a través de la formación y planes de carrera; y por último estimular las competencias existentes para alcanzar los objetivos de la organización, a través del clima laboral y la estructura salarial.”⁴³

1.6.6. La descripción de puestos y la gestión por competencias.

Si una empresa realiza su gestión basada en competencias, estas deberán ser consideradas al momento de realizar la descripción de puestos o al momento de revisar las descripciones existentes. Por esta razón, la aplicación de los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento, deben prever esta información.

La descripción del puesto se realizará relevando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para relevar competencias. En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben revelar las competencias involucradas para ese puesto. Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas,

⁴³ Acosta, Ramiro, *Ibíd.*, 2016, Pág. 13.

obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. Cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”.

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. Cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta, además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto”.

Si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencia, no podrá responder a esta pregunta, entonces es responsabilidad del analista de recursos humanos formular las preguntas de otro modo, para obtener las respuestas deseadas. Otra de las ventajas de trabajar con esta metodología, es que las descripciones pueden realizarse, en ocasiones, por familia de puestos, si se desea dar preeminencia a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto con el grado de cumplimiento necesario. Por lo tanto, cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

Se debe tomar en cuenta que en la medida que se sube en la escale de jerarquía de la organización, las competencias pueden cambiar. El éxito de los programas de análisis y descripción de puestos se basa en la revisión periódica que se realice, tomando en cuenta que las organizaciones son entes vivos, que se modifican por causa de la dinámica del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios en la estrategia, fusiones, adquisiciones etc.

1.6.7. Clasificación de las competencias

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

Es importante distinguir dos tipos de competencias:⁴⁴

“1.6.7.1. Competencias de carácter específico o genérico de un determinado puesto de trabajo o función laboral:

1. Capacidad para aprender.
2. Adaptación al cambio.
3. Creatividad e innovación.
4. Trabajo en equipo.
5. Visión de futuro.

1.6.7.2. Competencias de carácter más amplios o transversales: Comunes a la mayoría de profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores. Las principales competencias transversales demandadas son:

1.6.7.2.1. Instrumentales:

1. Capacidad de análisis y de síntesis.
2. Capacidad de organización y planificación.
3. Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
4. Conocimiento de una lengua extranjera.
5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
6. Capacidad de gestión de la información.

⁴⁴ López Gumucio Ricardo, La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, 2010, Pág. 136-139.

7. Resolución de problemas.
8. Toma de decisiones.

1.6.7.2.2. Personales:

1. Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
2. Trabajo en un contexto internacional.
3. Habilidades en las relaciones interpersonales
4. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
5. Razonamiento crítico.
6. Compromiso ético.

1.6.7.2.3. Sistémicas:

1. Aprendizaje autónomo.
2. Creatividad.
3. Liderazgo.
4. Iniciativa y espíritu emprendedor.
5. Motivación por la calidad.
6. La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa.
7. La orientación al cliente.

En puestos que requieren experiencia se valora:

1. La iniciativa
2. La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
3. La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos
4. El control de las emociones
5. La capacidad de negociación”⁴⁵

⁴⁵ López Gumucio Ricardo, *Ibíd.*, 2010, Pág. 136-139.

Las empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por eso que en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible

Para poder implantar un modelo de competencias, lo primero que se debe hacer es definir la estrategia, en base a la Misión y Visión, es decir, el modelo de competencias parte de la información estratégica de la organización, su Misión y Visión y todo el material actualizado disponible con relación a la estrategia.

“Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

1) Competencias Cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

2) Competencias específicas: para ciertos grupos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

La definición de competencias partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, sin embargo, esto no continuó debido a que al comprobarse que se transferían a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes.”⁴⁶

⁴⁶ López Gumucio Ricardo, *Ibíd.*, 2010, Pág. 140

1.6.8. Criterios efectivos para definir competencias.

“Es importante definir la competencia, dado que de manera frecuente se encuentran empresas que trabajan de manera equivocada. Para eliminar este tipo de errores durante el ejercicio, se hace necesaria la realización de los siguientes ítems:

1. Especificar criterios de desempeño.
2. Recolección de la información.
3. Identificar labores y los requerimientos actitudinales y aptitudinales de cada una de ellas; este conlleva a la definición de la competencia, sus niveles y grados.
4. Validación del modelo.”⁴⁷

1.6.9. Ventajas de la gestión por competencias.

“Es importante identificar cuáles son las ventajas de la implementación del modelo para la organización y sus empleados. Dentro de ellas están:

1. Permite conocer las competencias de los profesionales que ayudan al cumplimiento de la misión.
2. Facilitan la adecuación de estos a los puestos de trabajo a través de procedimientos y objetivos claros.
3. La introducción de una cultura basada en competencias; mejora aspectos como la imagen corporativa por un desempeño excelente y la motivación de los empleados, de esta manera optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la organización.”⁴⁸

⁴⁷ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, tercera edición, Ediciones Granica S.A, 2008, pág. 76

⁴⁸ Calvo Sanz, P. Gestión por Competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, (2014). pág. 51.

1.6.10. Evaluación del desempeño.

1.6.10.1. Concepto.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.⁴⁹

1.6.10.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

“Los principales métodos de evaluación del desempeño son:⁵⁰

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

1.6.10.2.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los

⁴⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, octava edición, pág. 243.

⁵⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, octava edición, pág. 249 a la 262.

evaluadores. El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

1.6.10.2.2. Método de elección forzosa.

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

1.6.10.2.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

1.6.10.2.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

1.6.10.2.5. Método de comparación de pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

1.6.10.2.6. Método de frases descriptivas.

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).”

1.6.10.3. Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.⁵¹

⁵¹ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones, octava edición, pág. 246.

Pros:

1. El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
2. La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
3. Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.

Contras:

1. El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
2. La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
3. Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.

CAPÍTULO II. Diagnóstico de la situación actual sobre la descripción de los perfiles de puestos en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

Importancia de la investigación.

A través de los instrumentos de recolección de información se ha conocido la situación actual con respecto a los perfiles de puesto de trabajo en la que se encuentra la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante con la finalidad de fortalecer los procesos administrativos de la empresa.

La presente investigación ha sido esencial ya que por medio de ella se recolectó la información necesaria para comprender las actividades que desempeña el personal por cada perfil de puesto definido en la empresa, además, de conocer la influencia de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y la evaluación de desempeño, con el propósito de determinar el grado de conocimiento que se posee sobre los puestos de trabajo que ocupan los colaboradores y las áreas de mejora que pueden ser aprovechadas; la investigación también permitió efectuar un diagnóstico mediante el cual pueda desarrollarse una propuesta que contribuya a fortalecer los procesos administrativos del recurso humano de la empresa.

Objetivos de la investigación.

1. General.

Elaborar un diagnóstico de la situación actual referido a la existencia o ausencia de los perfiles de puestos de trabajo en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, que contribuya a fortalecer los procesos administrativos de la empresa.

2. Específicos.

2.1. Recolectar la información necesaria a través de instrumentos de recolección de datos que permitan determinar la situación actual.

2.2. Identificar las deficiencias que existen referente a los perfiles de puestos por medio del análisis de la información obtenida.

2.3. Determinar conclusiones y recomendaciones que fortalezcan los procesos administrativos del recurso humano de la empresa.

1. Diseño metodológico.

1.1. Tipo de la investigación

La investigación se realizó con base al tipo explicativo lo que permitió poder recolectar información de múltiples fuentes bibliográficas, y con ello entender de manera más profunda y detallada la problemática que afecta actualmente a la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, asociada a la falta de la descripción de los perfiles de puestos de trabajo y su incidencia en el fortalecimiento de los procesos administrativos de la empresa.

1.2. Diseño de la investigación

La investigación se apoyó en el estudio no experimental ya que las variables no fueron manipuladas por los investigadores. La investigación no experimental se basa en la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto, los que posteriormente se analizaron y con esto se pudo recomendar la elaboración de los perfiles de puestos, para los colaboradores y así se mejoró su rendimiento.

1.3. Fuentes de información.

1.3.1. Fuentes primarias.

Fue la información original y verídica brindada por los colaboradores de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante por medio de las técnicas e instrumentos de recolección de información que fueron utilizados.

1.3.2. Fuentes secundarias.

Toda la información que se obtuvo por medio de libros de textos, trabajos de investigación, páginas web y publicaciones que se consultaron y estaban relacionados con los perfiles de puestos de trabajo.

1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para la recolección de información se realizó mediante el uso de las siguientes técnicas e instrumentos que fueron de gran utilidad para el análisis, interpretación y tabulación de los datos recolectados. Las técnicas que se utilizaron son:

1. Entrevista.

Se programó una reunión con la gerente de la empresa y se obtuvo información que ayudó a verificar que no cuentan con los perfiles de puestos de trabajo definidos para sus colaboradores. Se llevó a cabo una entrevista estructurada, se realizó una guía de preguntas y otras que se fueron adecuando al contexto y ambiente en que se desarrolló la entrevista.

2. Encuesta.

Con el objetivo de obtener información de los colaboradores de la empresa, se pudo determinar la situación actual de ella y posteriormente se pudo brindar una propuesta a la problemática.

1.5. Instrumentos de recopilación de la Información.

De acuerdo con las técnicas utilizadas para la recolección de datos, se hizo uso de un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante; y una guía de entrevista dirigida a la gerente general y representante legal de dicha empresa.

1. Guía de entrevista.

La guía de entrevista se estructuró con dieciséis preguntas abiertas y cerradas dirigidas a la gerente general; que también es la representante legal de la empresa, con el objetivo de obtener la información a detalle en cómo la empresa está trabajando las problemáticas que

conciernen a esta investigación como lo son: la selección del personal, la evaluación del desempeño, las actividades que debe realizar cada colaborador, entre otros.

2. Cuestionario.

Este instrumento se estructuró con 22 preguntas de selección múltiple, abiertas y cerradas el cual fue dirigido a los 9 empleados de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante; con la finalidad de recolectar la información necesaria para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Además, dicho cuestionario consta de un agradecimiento, objetivo, instrucciones generales y un total de veintidós preguntas; entre ellas hay preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple las cuales conforman el cuestionario.

1.6. Ámbito de la Investigación.

La investigación se realizó en el Municipio de Guacotecti, Carretera de San Salvador a Sensuntepeque, Colonia San Marcos, departamento de Cabañas, donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

1.7. Objeto de estudio

La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

1.8. Unidad de Análisis

La Gerente General y los empleados de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

1.9. Determinación del Universo y Muestra.

1.9.1. El universo.

Universo 1: Constituido por la gerente general de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

Universo 2: Conformado por los 11 colaboradores que laboran en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, de los cuales 2 de ellos desarrollan actividades relacionados a cargos administrativos y 9 desarrollan actividades relacionados con cargos operativos.

1.9.2. Censo.

Para esta investigación no fue necesario calcular una muestra, ya que la población total está conformada por los 11 empleados de la empresa, por lo que no se necesitó de ninguna fórmula estadística para calcular la muestra, es por ello por lo que se hizo uso del censo para poder desarrollar esta etapa de la investigación.

1.10. Procesamiento de la información.

Luego de haber puesto en práctica las técnicas e instrumentos anteriormente planteados, los datos que se lograron obtener se analizaron e interpretaron con la finalidad de obtener toda la información más clara y precisa sobre la investigación y sobre las variables que inciden de forma directa en el problema de estudio del cual se está tratando en esta investigación.

La información obtenida se procesó con la ayuda del programa de cálculos que ofrece Microsoft Excel, el cual permitió de una manera muy práctica el poder acelerar esta etapa de manera eficiente reduciendo de manera significativa todo aquel margen de error, al momento que se tabularon y graficaron los datos con la idea de posteriormente poder interpretarlos.

1.11. Tabulación.

En esta etapa los datos que se obtuvieron se presentaron en tablas de resumen que señalaban cada una de las preguntas que se formularon, mediante el cuestionario con su respectivo objetivo que muestre aquella frecuencia de respuesta seleccionada por cada incógnita que se planteó, con la finalidad de mostrar la información de manera sencilla y comprensible. Gracias a la tabulación de la información, se facilita de manera considerable tanto el análisis, así como la interpretación de los datos para poder realizar conclusiones veraces.

1.12. Análisis e interpretación de los datos.

Es el proceso a través del cual se ordenaron, clasificaron y presentaron los resultados de la investigación en cuadros estadísticos y gráficos, con base a técnicas estadísticas con el

propósito de hacerlos comprensibles y que posteriormente se pudieron fundamentar para elaborar el diagnóstico con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2. Descripción del diagnóstico.

2.1. Generalidades del personal

2.1.1. Género.

En la empresa se ofrecen las mismas oportunidades para las mujeres como para los hombres, se puede decir que la empresa toma a bien que lo más necesario e importante es la capacidad y experiencia que tiene la persona y los conocimientos que puede brindarle a la misma, ya que el 45% de los empleados son del género femenino y el 55% son del género masculino, sin embargo: se observa que se tiene más personal del género masculino (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, generalidades, a).

2.1.2. Edad.

Se puede determinar que el rango de edades es variable dentro de la empresa, sin embargo; las personas están en edades apropiadas para el desempeño de las actividades asignadas, ya que existe un 37% del personal que está en edades de los 18 a 25 años, mientras que un 36% en edades de los 25 a 40 años, además hay un 18% de personal que es mayor de 50 años, por lo tanto solo se tiene un 9% de personas que están en las edades de 40 a 50 años (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, generalidades, b).

2.1.3. Nivel académico.

Se identificó que el grado académico del personal tiene cierta variación, sin embargo: es notorio que la mayor parte de los colaboradores ha terminado sus estudios de bachiller, lo que demuestra que para llevar a cabo las actividades lo que se busca es personal calificado en un nivel intermedio para poder desempeñarlas, sin importar que no se cuente con estudios universitarios (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, generalidades, c).

2.1.4. Tiempo de laborar en la empresa

Se logra identificar que la estadía de los colaboradores en la empresa es variable, ya que los rangos de 1 a 3 años y de 6 a 10 años están en un nivel similar, mientras que las personas que tienen más de 10 años es muy poca, por lo tanto; esto denota que no hay estabilidad laboral, tampoco hay oportunidades de crecimiento laboral (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, generalidades, d).

2.2. Análisis de la situación actual de los perfiles de puestos de trabajo en la empresa “Tres Marías, Hotel y Restaurante”.

2.2.1. Análisis de identificación del puesto.

1. Los puestos de trabajo

El personal de la empresa, sabe identificar el puesto que está desempeñando ya que el 100% del personal encuestado fue capaz de marcar el que desempeña (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 1) esto se puede deber, a que en el momento de ingresar a la empresa se les menciona el puesto que van a ocupar. Además, es algo muy interesante que el grado académico que predomina entre los colaboradores que conforman la empresa es la educación básica con un 64% (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 12) lo que conlleva a decir que las actividades desempeñadas por este segmento de colaboradores no necesita de una educación avanzada, no por ello se debe dejar de capacitar al personal, ya que estar adquiriendo conocimientos es de gran ayuda para mejorar las rutas de cómo realizar las actividades y también ayuda al alcance de los objetivos tanto de la empresa como los personales.

2. Descripción y contenido del puesto

A pesar de que el personal puede identificar el puesto de trabajo que desempeña, se ha podido identificar que la mayoría de ellos no posee una definición clara de lo que es un puesto de trabajo, ya que el 64% respondió que no conoce lo que es un perfil de puesto de trabajo (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 2) esto se puede deber a que no se cuenta con los manuales de perfiles de puesto, lo que confirma la

importancia de la creación de los perfiles de puesto de trabajo. Además, se pudo determinar que el no tener experiencia o no haber estado en puestos similares en ocasiones anteriores, no es un inconveniente al momento de contratar a los empleados ya que un 73% ha respondido que no contaba con experiencia (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 11) ya que con el tiempo y las capacitaciones esos conocimientos se han ido adquiriendo. Por lo tanto los colaboradores toman a bien que algunos conocimientos específicos que necesitan tener para desempeñar su puesto de trabajo (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 13), como lo son: los conocimientos gastronómicos, atención al cliente, conocimientos informáticos, de contabilidad y administrativos y de aseo especializado en mantenimiento, lo que denota que saben identificar y tienen en claro lo que deben tener o aprender para desempeñar las actividades que requiere cada puesto de trabajo.

La gerente general manifestó que tiene una definición clara de lo que es un descriptor de puesto de trabajo (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, guía de entrevista, pregunta 3) sin embargo, no cuentan con uno, pero ella mencionó que su creación sería fundamental ya que ayudaría a que los empleados tengan más claras las actividades que deben de realizar para ser eficientes en su puesto.

3. Los perfiles de puesto de trabajo

Se pudo identificar que la mayoría del personal no tiene una definición clara de lo que es un puesto de trabajo, siendo este el 82% de los encuestados contra un 18% que respondió que si tiene una definición clara (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 3) lo que se puede interpretar que la empresa toma a bien que no se tenga este tipo de conocimiento, mientras que los empleados realicen sus actividades de manera óptima. Sin embargo, a pesar de no tener clara una definición de puesto de trabajo, los colaboradores pudieron contestar de manera clara y precisa el objetivo del puesto que desempeña, ya que el 100% de los encuestados brindó un objetivo en concreto de las actividades que conlleva realizar en su puesto de trabajo (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 9). Así como también pudieron identificar los puestos

de trabajo con los que tienen relación directa en sus labores dentro de la empresa y la frecuencia con que interactúan con sus compañeros de las diferentes áreas (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 22) lo que ayuda a fortalecer las relaciones tanto laborales como personales y esto conlleva a un buen ambiente laboral, lo que permite que se tenga éxito en la realización de todas las actividades y que la empresa brinde una buena imagen y satisfacción a sus clientes.

El hecho de no contar con una herramienta que describa los perfiles de puesto de trabajo en la empresa, conlleva a que los empleados desconozcan dicha definición, lo que nos confirma la gerente general en la entrevista (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 1). Sin embargo, la gerente general manifestó que, a pesar de no contar con dicha herramienta, sabe que es necesario tener en cuenta que los perfiles son de importancia para el funcionamiento de cualquier empresa (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 2) ya que eso fortalece los procesos administrativos de recursos humanos, lo que confirma la importancia de la investigación.

2.2.2. Análisis de los procesos administrativos de recursos humanos.

2.2.2.1. Selección.

El proceso de selección tiene la finalidad de reclutar los candidatos más idóneos para los puestos que se encuentran en esos momentos disponibles, siempre con la intención de mejorar la eficiencia, convivencia y el desempeño de cada uno de los colaboradores. De acuerdo a la entrevista realizada; este proceso es realizado por la gerente general, la cual al postulante solamente se le realiza una entrevista, sin ningún otro tipo de elemento a tomar en cuenta para el cargo que va a desempeñar el vacante, y que sea de una u otra área de la organización el proceso tiende a ser el mismo por lo que las actividades son descritas con claridad (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 4) todas las actividades que deberán de cumplir dentro de la empresa en el puesto que se ha solicitado en el cual solamente la gerente general conoce los parámetros que se están buscando en el puesto que en ese momento está disponible, así buscando que la persona conozca del área y que le guste lo que va a hacer y que por supuesto quiera aprender (Ver anexo 2, guía de

entrevista, pregunta 4) siempre con la idea o la filosofía de que el personal contratado quiera en primera instancia aprender, porque como dato muy importante de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no es un requisito necesario la experiencia en el área solicitada solo que tenga ganas de aprender y la disponibilidad de horarios.

Por lo que, todo esto ha demostrado que, aunque las actividades son dadas con claridad en el periodo de selección, este sufre cambios en el momento de la practicidad de las mismas en el área que se va a desenvolver el vacante, que es debido a que la gerencia no tiene el conocimiento de las actividades por completo que se realizan por razones de que no existe un documento que tenga todas las actividades que conllevan cada uno de los puestos para la mejor comprensión del área que le compete (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 6). Así el propósito es el de lograr la eficiencia de tareas y menos confusiones en la misma para lograr un mejor desempeño.

2.2.2.2. Contratación.

Luego de finalizado el proceso de selección, se presenta el siguiente paso que es el de contratación, en el cual después de haber conocido los resultados que dio el proceso de selección y se logra confirmar que los candidatos son los idóneos a la vacante, expresaron que la misma persona que fue la encargada de la entrevista de trabajo ha sido la encargada de contratarlos y darles fecha de comienzo en la empresa (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 5) y que lo solicitado en primera instancia es el currículum; en el cual va especificado el área a la que está solicitando unirse, las referencias tanto personales y si es el caso también de trabajo, con una copia del DUI y el NIT, siendo esto de los principales documentos solicitados por la empresa, (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 5) y que cuando la gerente general haya dado el sí para seguir, se continua con el proceso y en este caso con la ayuda de la persona delegada para los contratos de trabajo, la gerente manifestó que la persona que lleva la contabilidad, es la persona encargada de elaborar el documento denominado contrato de trabajo especificando en el mismo lo que es el salario que va a devengar y es el documento que establece aquella relación jurídica laboral entre el empleado y el empleador. Demostrando

así que la única persona responsable de la parte de la contratación será la gerente general con ayuda de la persona encargada de la contabilidad (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 7).

2.2.2.3. Inducción.

La inducción es aquel proceso que consiste en presentar a los nuevos empleados para ayudarlos a integrarse en primera instancia con las personas que realizarían las mismas actividades, o están en la misma área y tener un comienzo productivo logrando facilitar la incorporación y ambientación en el lugar de trabajo.

No se presenta ningún proceso de inducción que se utiliza o se siga cuando se va incorporando un nuevo empleado (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 6) y según la encuesta dada, la gerente general solamente presenta de manera muy rápida las actividades a realizar y que al momento de la práctica no hay persona encargada de la inducción correcta de las actividades y crea una confusión en la persona que va ingresando por lo que no termina de entender cuál es su rol dentro de esa área, por no existir un documento de descripción de puestos (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 7) y con esto crea hasta duplicidad de tareas; no desempeñándose de la manera correcta.

Por lo que, se identificó que a ninguno de los empleados se les proporciona la inducción apropiada y no se les brindó un documento de descripción de puestos, hasta por parte del área gerencial comenta que dicho documento sería de gran ayuda, ya que se tendría una breve descripción de las actividades que espera que el personal desempeñe, (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 8) como no se tiene de forma ordenada ni por escrito; por lo tanto, lo anterior muestra que existe la necesidad de presentar de manera más formal el documento de descripción de puestos para las actividades de los trabajadores, y así; los nuevos puedan desempeñarse de la mejor manera.

2.2.3. Análisis del proceso de desarrollo.

2.2.3.1. Comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional se basa en analizar e identificar los factores que afecten de manera directa en el desempeño de los colaboradores; el entorno físico en el que se labora, la ergonomía del trabajador, el ambiente laboral, entre otros, son elementos que inciden en el logro de los objetivos planteados en función de las necesidades de la empresa (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 10), es importante resaltar que dentro del comportamiento organizacional las gerencias deben propiciar la integración de los procesos motivacionales, cuya finalidad sea incentivar en los empleados un mayor grado de participación y satisfacción al realizar sus actividades.

En la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante es de suma importancia velar por el bienestar de los trabajadores y cuidar factores internos y externos que garanticen la efectividad de los colaboradores (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 8); en la empresa se procura mantener satisfechos y productivos a sus empleados a través de la motivación laboral y de esta manera explotar las capacidades de los empleados para que realicen las tareas asignadas con integridad e iniciativa (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 10). La gerente y supervisores de área influyen en el comportamiento de los empleados con su capacidad de liderazgo (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 9), asumen el control y hacen que el personal se esfuerce para alcanzar los objetivos de la empresa (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 21), es por ello que la comunicación juega un papel importante dentro de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, ya que al transmitir las ordenes de trabajo específicas permite que todos avancen en una misma dirección, al no existir malentendidos ni errores por fallos comunicativos (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 20).

2.2.3.2. Evaluación del desempeño.

Realizar evaluaciones de desempeño permite medir las capacidades y habilidades de los empleados con la finalidad de poder orientar y guiar a cada trabajador para potenciarlos y

hacerlos crecer profesionalmente; en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante se realiza esta evaluación una vez al año, a pesar de que más del 70% de los encuestados manifestó no saber de la existencia del desarrollo de dichas evaluaciones (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 14), la mayoría aseguró que dentro de la empresa la gerente general es la encargada de llevar a cabo las evaluaciones para medir el desempeño (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 17); por lo que se infiere que cuando la gerencia identifica que los resultados obtenidos no corresponden a las metas proyectadas para los periodos determinados; la empresa utiliza esta herramienta para re direccionar los esfuerzos y enfocarlos en los objetivos trazados (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 16), a pesar que no cuentan con una herramienta formal para desempeñarla, la gerencia se ha preocupado en identificar y trabajar las áreas de deficiencias e implementar estrategias que optimicen los resultados del personal (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 14).

La evaluación de desempeño aporta ventajas tanto para la empresa como para los empleados, pues incentiva las buenas prácticas y permite reconocer el esfuerzo de los empleados (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 12 y 13); la evaluación en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante ofrece datos sobre el desempeño de los colaboradores en la misma, tanto su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 16).

2.2.3.3. Capacitación.

Las iniciativas de capacitación y desarrollo son actividades formativas que dentro de una empresa están diseñadas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del personal que la compone. Estos programas; implican mejorar el conocimiento y las habilidades de sus trabajadores e inculcar una mayor motivación, para mejorar el desempeño laboral, ya que mediante este proceso se proporcionan conocimientos relacionados con su quehacer y se perfeccionan sus habilidades y competencias.

La gerencia de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante reconoce que el estar capacitado constantemente les permite generar una ventaja competitiva, ya que les asegura su pertenencia dentro del mercado y en el mejor de los panoramas posicionarse por encima de su competencia (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 15); a pesar de identificar la importancia de desarrollar y potenciar las habilidades específicas en sus empleados, más de la mitad de la población aseguró que la empresa no ha invertido en capacitarlos apropiadamente (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 15).

Actualmente, la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no se encuentra afiliada; ni ha realizado ninguna clase de convenio con organizaciones externas que se encarguen de brindar una formación de calidad a su personal, sin embargo; la gerente general expresa que a su personal se le ha formado en las áreas de atención al cliente e incentivado el trabajo en equipo (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 16); además, solo la tercera parte de los empleados argumentó estar satisfecho con las capacitaciones recibidas (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 18), por lo que se puede determinar que solo este porcentaje de los encuestados ha recibido este beneficio, mismo porcentaje que expresa en la interrogante 19 el estar satisfecho con los conocimientos adquiridos (Ver anexo 2, tabulación del cuestionario, pregunta de contenido 19).

3. Alcances y limitaciones.

3.1. Alcances

La investigación de campo se llevó a cabo gracias a una compañera del equipo de trabajo, quien tuvo contacto directo con la gerente general de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, quien brindó la autorización de realizar el trabajo en la empresa, también dio el permiso para acceder a las instalaciones y poder realizar la entrevista de manera presencial, a la cual respondió de forma amable y clara cada una de las preguntas en relación al tema investigado. Se debe señalar que este tipo de estudio no se había realizado con anterioridad en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, y de crear los perfiles de puesto de trabajo traerá consigo muchos beneficios para la gerente general, los

colaboradores y la empresa, ya que permitirá fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos.

3.2. Limitaciones.

En la presente investigación las principales limitantes con respecto a la obtención de la información en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante son:

1. La demora al recolectar la información para poder desarrollar el diagnóstico sobre la situación en la que se encontraba la empresa; esta etapa se volvió complicada ya que la población a encuestar la conformó el personal de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, el tiempo de cada uno de los empleados es limitado debido a las múltiples actividades que desempeñan en el día a día, lo que originó cierta renuencia debido a su trabajo y el cansancio generado, para poder responder el cuestionario, lo que afectó en gran manera los tiempos que el equipo de investigación estipuló para poder desarrollar el capítulo 2 de la investigación.
2. La demora al realizar la entrevista, la gerente general jugó un papel clave para poder desarrollar el capítulo 2, ya que la información que se obtuvo de primera mano de ella, contribuyó a poder obtener un panorama más amplio sobre la situación de la empresa, sin embargo; esta actividad tuvo muchos contratiempos ya que la gerente realizó diversos viajes fuera del país por motivos laborales y fuera del país fue difícil poder contactarla ya que su agenda se encontraba muy saturada, misma razón por la que se hizo la espera a que las festividades decembrinas concluyeran, ya que es la temporada en la que la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante tiene mayor afluencia de turistas.

4. Conclusiones.

1. De acuerdo a la investigación realizada a la empresa, no poseen un documento donde se detalle e identifique las actividades que debe de realizar cada empleado de acuerdo al perfil de puesto que está desempeñando.

2. La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, no cuenta con una filosofía empresarial, por lo tanto, no posee una identidad que guie el modo de trabajo y el comportamiento de los empleados.
3. La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no cuenta con una herramienta formal de evaluación de desempeño, por tal motivo, existen algunas dificultades para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, en relación con alcanzar los objetivos establecidos por la gerente.
4. El personal no tiene claridad en cuanto, si está realizando las actividades de manera eficiente y si cumple con las expectativas que la gerencia posee para el puesto que está desempeñando.
5. La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no se encuentra afiliada a ninguna empresa que se encargue en proporcionar capacitaciones a los trabajadores y desarrollarlos a través de programas, de acuerdo con las necesidades previamente identificadas y con ello generar oportunidades de contribuir a la productividad.
6. La gerente general es quien realiza el proceso de selección, contratación e inducción, sin contar con una herramienta que contenga los requerimientos del ocupante del puesto, por lo tanto, es una actividad que no puede delegar a otra persona, lo que dificulta el contratar más personal.
7. La empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante no realiza pruebas de conocimiento posterior a la entrevista de selección que se le realiza al candidato.

5. Recomendaciones.

1. Proponer la creación de los perfiles de puesto de trabajo, cuya herramienta sea capaz de definir de manera clara y sencilla las actividades, tareas y responsabilidades que se deben de realizar en un determinado puesto de trabajo.
2. Definir la filosofía empresarial de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, con la finalidad de incentivar la identidad y fidelidad del personal hacia la empresa y generar una ventaja competitiva.
3. Crear una herramienta de evaluación de desempeño que sea capaz de integrar cada área que conforma a la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante con la finalidad

de obtener una retroalimentación constante y reforzar los conocimientos, por lo que se propone la evaluación de desempeño por competencias.

4. Se recomienda a la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, que realice la evaluación de desempeño de manera semestral y una vez que se obtengan los resultados, convocar al personal a reunión para exponer las áreas de deficiencias y oportunidad en relación con alcanzar los objetivos de la empresa.
5. Afiliar a la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante a INSAFORP para que pueda gozar de los beneficios, como, por ejemplo: cursos de formación y capacitaciones para el personal y con ello fomentar una cultura de aprendizaje e innovación constante.
6. Plasmear de manera formal los requerimientos que debe poseer cada puesto de trabajo en el manual de perfiles de puestos, de manera que sea una herramienta capaz de orientar a la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección, para contratar a la persona con las capacidades y habilidades idóneas.
7. Se recomienda que la empresa establezca un periodo de prueba, mediante el cual el empleador pueda comprobar si el aspirante posee las cualidades que sean aptas para el puesto.

CAPÍTULO III. Propuesta de los perfiles de puesto de trabajo en la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, para fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos.

Importancia.

La presente propuesta de los perfiles de puesto de trabajo busca generar un fortalecimiento en los procesos administrativos del personal de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, ayudando a la toma de decisiones, así mismo fortalecerá a los colaboradores a conocer las responsabilidades y requerimientos que se necesitan el puesto que van a desempeñar cada uno de ellos, disminuyendo confusiones de tareas y mejorando el desarrollo de las actividades.

Es una herramienta administrativa que ayuda a facilitar la inducción del nuevo personal, también es de ayuda en el proceso de reclutamiento y selección en la empresa, describiendo los requisitos, responsabilidades y competencias que se requieren en cada puesto de trabajo para obtener un mejor desempeño por parte de los ocupantes y facilitar la toma de decisiones; además se toma a bien la realización de la evaluación del desempeño a petición de la gerente general, ya que la empresa no cuenta con una herramienta que le permita evaluar las habilidades, competencias y destrezas de los colaboradores en su entorno laboral.

Objetivos.

1. Objetivo general.

1.1. Proporcionar un documento básico que contenga los perfiles de puestos de trabajo, describiendo los requisitos, responsabilidades y competencias que se requieren en cada uno de estos, que ayuden a facilitar el proceso de reclutamiento y selección, así mismo ayude a los colaboradores a identificar las actividades que deben desempeñar para mejorar su rendimiento.

2. Objetivos específicos

2.1. Proporcionar a cada colaborador el perfil específico del puesto de trabajo que ocupa, lo que le permitirá identificar las responsabilidades y actividades a realizar.

2.2. Determinar perfiles de puesto de trabajo que ayuden en los procesos de contratación, a fin de elegir al candidato idóneo.

2.3. Brindar una herramienta administrativa que permita evaluar las competencias, habilidades, destrezas y comportamiento de cada uno de los colaboradores; como lo es la evaluación de desempeño.

1. Utilidad.

1.1. Para el personal.

- a. Identificar las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo y así realizar las actividades necesarias, a fin de realizar un trabajo efectivo.

1.2. Para la Gerente General.

- a. Fortalecer los procesos administrativos del personal.

1.3. Para los clientes/as.

- a. Recibir atención de manera profesional.
- b. Recibir un servicio de calidad.

2. Contenido de la propuesta.

En la presente investigación se ha constatado que la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, actualmente no cuenta con los perfiles de puesto de trabajo, por lo tanto, esta propuesta es un documento básico que se entregará a la gerente general como una herramienta administrativa, con el fin de generar un control en la empresa sobre las actividades que se van a llevar a cabo en cada puesto de trabajo, con el objetivo de identificar las responsabilidades que requieren los puesto para disminuir la duplicidad de las tareas y mejorar su desempeño.

La propuesta consiste en el diseño de los perfiles de puesto de acuerdo con la información obtenida en la empresa, su importancia se centra, en mejorar el desempeño de los colaboradores que conforman la empresa; también contiene los recursos necesarios para su ejecución, así como, un plan de implementación.

Se presentan propuestas de la filosofía empresarial, un organigrama y una evaluación de desempeño a petición de la gerente general que ayude al desarrollo de los colaboradores para que puedan crecer tanto profesionalmente como personalmente y así generar una ventaja competitiva por medio del esfuerzo que cada uno realiza.

3. Propuesta.

3.1. Propuesta de la filosofía empresarial.

3.1.1. Misión.

Ofrecer un servicio integral en hotelería, alimentos y eventos sociales a todos los turistas que visiten nuestras instalaciones mediante la implementación de normas de calidad, teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes y huéspedes al brindarles nuestros servicios en un ambiente familiar, cómodo y seguro.

3.1.2. Visión.

Lograr que la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante sea reconocida a nivel nacional, priorizando la satisfacción del cliente a través de los servicios de alimentación, alojamiento y eventos sociales para posicionarse como la empresa número uno a nivel regional; y a su vez ser generadora de empleo e impulsar la economía en el departamento de Cabañas a través de la atracción del turismo.

3.1.3. Valores.

1. Espíritu de servicio.

Estamos dispuestos a servir a nuestros clientes con una actitud agradable, amable, alegre y respetuosa para satisfacer sus necesidades y estar al nivel de las expectativas que el cliente tenga.

2. Mejora continua.

Trabajamos en estrategias y prácticas que mejoren los procesos administrativos dentro de la empresa, desafiando el pensamiento convencional hacia la calidad y excelencia.

3. Pro-actividad.

Actuamos de manera positiva ante escenarios que son complicados de manejar, siendo diligentes, capaces y buscamos el cambio; tomando la iniciativa para mejorar nuestros procesos y poder evitar futuras complicaciones.

4. Trabajo en equipo.

Trabajamos en objetivos comunes a través de la comunicación abierta, el apoyo mutuo y de la estrategia Win-Win (ganar para ganar). Respetamos nuestras diferencias y construimos nuestras fortalezas.

5. Empatía.

Habilidad que nos caracteriza para poder comprender las necesidades, sentimientos y problemas de las personas que se encuentran en nuestro entorno, y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones y necesidades emocionales; la empatía debe regir también las relaciones en los equipos de trabajo para poder motivarse unos a otros al desempeñar las labores cotidianas.

6. Tolerancia.

Ser colaboradores tolerantes nos capacita para poder escuchar y comunicarnos con los colegas aceptando las opiniones, creencias y sentimientos de los demás, comprendiendo que las diferencias de puntos de vista, evitando las alteraciones; nos permite resolver conflictos con inteligencia y asertividad con la finalidad de alcanzar relaciones sanas basadas en el respeto; de la misma manera este valor es indispensable para brindar atención al cliente de calidad.

7. Respeto.

Capacidad de expresarnos con libertad sin ofender o perjudicar a los demás; aceptamos las opiniones contrarias a las nuestras, sin descalificar a las personas que tienen puntos de vista que no compartimos.

8. Innovación.

Trabajamos en la mejora continua mediante la incorporación de nuevas ideas, procedimientos, servicios o productos dentro de la empresa con el fin de mejorar nuestros procesos y aumentar los ingresos.

3.2. Diseño de los descriptores de perfiles de puestos de trabajo.

Se presenta el formato para la elaboración de los descriptores de cada puesto de trabajo para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la empresa: Tres Marías, Hotel y Restaurante		Página: 1 De: 2 (1)
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: (2)		
Género: (3)		
Edad: (4)		
Departamento: (5)		
Dependencia: (6)		
Supervisa a: (7)		
Objetivo del puesto: (8)		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades (9)	Actividades (10)	Grado de Relevancia (11)
III. MARCO DE RELACIÓN		
Interno (12)		Externo (13)
IV. REQUISITOS DEL PUESTO		
Formación Básica		
Nivel de formación (14)		Títulos/Diplomas requeridos (15)
Experiencia requerida: (16)		
Habilidades requeridas: (17)		
Conocimientos requeridos: (18)		
V. COMPETENCIAS		
Competencias cardinales (19)		Nivel de requerimiento (21)
Competencias específicas por área (20)		
Elaboró: (22)	Revisó: (23)	Aprobó: (24)

A continuación, se detalla en que consiste cada casilla de este formato:

- (1) **Página / De.** Señala el número de páginas del que consta el perfil del puesto.
- (2) **Nombre del puesto.** Nombre para distinguir el puesto de trabajo.
- (3) **Género.** Identificación del género que se requiere para el puesto de trabajo (Femenino, masculino)
- (4) **Edad.** Años que la persona debe tener para ser contratada.
- (5) **Departamento.** Unidad organizativa a la que pertenece el puesto de trabajo en el organigrama.
- (6) **Dependencia.** Jefatura inmediata superior o quien ejerce autoridad formal sobre las actividades del puesto en descripción.
- (7) **Supervisa a.** Persona que dirige al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- (8) **Objetivo del puesto.** Descripción de lo que se pretende lograr con el puesto.
- (9) **Responsabilidades.** Descripción de las obligaciones a las que la persona debe dar respuesta por las actividades que desempeña.
- (10) **Actividades.** Identificación del conjunto de acciones que se deben realizar partiendo de las responsabilidades que posee.
- (11) **Grado de relevancia.** Indica el nivel de importancia de cada una de las actividades. Dicho grado puede ser: Alto, medio o bajo.
- (12) **Interno.** Representa la relación que la persona del puesto de trabajo tiene con otras de la empresa.
- (13) **Externo.** Relación que la persona tiene con otras fuera de la empresa
- (14) **Nivel de formación.** Grado académico requerido para el puesto de trabajo.
- (15) **Títulos/ diplomas requeridos.** Documentación necesaria para hacer constar el grado académico (Título universitario, bachiller, diploma de técnico, etc.)

(16) Experiencia requerida. Años de realizar actividades del puesto requerido/similar.

(17) Habilidades requeridas. Capacidad de la persona para desempeñar de manera correcta y con facilidad las tareas asignadas.

(18) Conocimientos requeridos. Información que la persona debe saber o habilidades para manejar sistemas, objetos etc. Y con ello garantizar el cumplimiento de las actividades que estarán a su cargo.

(19) Competencias cardinales. Competencias, que serán requeridas a todos los colaboradores que integran la empresa.

(20) Competencias específicas por área. Se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, operativo o Finanzas.

(21) Nivel de requerimiento. Grado en que se requiere la competencia en el puesto.

A = Alto: Capacidad para brindar apoyo y ayudar a los otros (misma área, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimiento, mediante iniciativas. Capacidad para apoyar a otras personas, la empresa y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos y para la consecución de los objetivos comunes.

B = Bueno: por encima del estándar. Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la empresa relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza, para utilizar mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación.

C = Mínimo: necesario para el puesto. Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante, incluso antes de que hayan manifestado la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D = Insatisfactorio: indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo. Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

(22) **Elaboró.** Persona encargada de elaborar y describir el perfil del puesto.

(23) **Revisó.** Persona encargada de verificar que se ha elaborado correctamente el perfil.

(24) **Autorizó.** La Gerente General, quien se encargará de revisar y aprobar las actividades y dar la propuesta de ajustes si fuese necesario.

3.3. Perfiles de descripción de puestos de trabajo.



PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1
		De: 4
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.		
Nombre del puesto: Gerente general.		
Género: Femenino.		
Edad: 30-50 años.		
Área: Administración		
Supervisa a: Asistente de administración, supervisor de meseros, supervisor de cocina.		
Objetivo del puesto: Planificar, coordinar y gestionar los recursos físicos, económicos y humanos que se requieren el hotel y restaurante, para garantizar el correcto funcionamiento de todos sus servicios teniendo en cuenta las normas y leyes concernientes al sector turístico.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Planear y organizar los objetivos y metas para los periodos correspondientes.	Preparar propuestas y reportes de las actividades a realizar durante el año.	Alto
	Elaborar los presupuestos para cada evento y las fechas límite.	Alto
	Desarrollar e implementar estrategias de mercadeo eficientes para promocionar los servicios del hotel.	Alto
Control de métodos para la realización de actividades	Encargarse de los problemas de mantenimiento, escasez de personal o equipo, renovaciones y resolver de manera eficiente demás eventualidades.	Alto
	Comunicarse con los clientes cuando sea apropiado; dar la bienvenida al hotel y restaurante, resolver sus quejas, solucionar problemas, ofrecer información.	Alto
Supervisión constante al personal de la empresa.	Diseñar los objetivos estratégicos para cada área de responsabilidad.	Alto
	Revisar las planillas de salarios.	Alto
	Establecer programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 2 De: 4
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia	
	Controlar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas, reglamento interior, responsabilidades y filosofía de la empresa.	Alto	
Monitorear de manera proactiva todos los elementos a su cargo.	Velar por la eficiencia de las operaciones generales de la oficina, monitoreando el flujo de trabajo diario.	Alto	
	Supervisar que el área cuente con el suministro suficiente de los recursos destinados a los eventos.	Alto	
Vigilar la emisión de documentos	Aprobar la planilla de pagos correspondiente en cada periodo.	Alto	
	Realizar en coordinación con contabilidad las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a la operación de eventos.	Alto	
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Gerente General		Proveedores	
Contador		Entidades financieras	
Personal operativo.		Huéspedes	
Supervisores		Clientes	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica			
<u>Nivel de formación</u>		<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
Graduado		Lic. en Administración de Empresas.	
Experiencia requerida: Experiencia en manejo y resolución de conflictos, toma de decisiones y liderazgo.			

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 3 De: 4
Conocimientos requeridos: 1. Manejo de paquete Office (avanzado) 2. Legislación laboral 4. Legislación Turística.		
V. COMPETENCIAS		
Competencias Cardinales		Nivel de requerimiento
Compromiso: Capacidad del trabajador para identificarse con las metas y objetivos de la organización haciendo conciencia de la importancia de cumplir con el desarrollo eficiente y eficaz de su trabajo.		A
Ética: Actitudes propias del empleado en relación con las prácticas profesionales actuando consecuentemente con valores morales.		A
Iniciativa: Disposición para actuar de forma proactiva, poniendo en marcha acciones por cuenta propia, detectando y aprovechando nuevas oportunidades para mejorar los resultados.		A
Calidad del trabajo: Implica tener amplios conocimientos en los temas del área administrativa logrando comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.		A
Competencias específicas gerenciales		Nivel de requerimiento
Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, asegurando que se lleven a cabo las actividades específicas para el logro de los objetivos.		A
Empowerment: Comparte responsabilidad y autoridad al mismo tiempo que permite a sus colaboradores libertad en la toma de decisiones para alcanzar sus metas y resolver problemas.		A
Liderazgo ejecutivo: Capacidad para generar compromiso, orientación hacia los resultados, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.		A

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 4 De: 4
V. COMPETENCIAS		
Competencias Específicas por área.		Nivel de requerimiento
Adaptabilidad-Flexibilidad: Manifiestar su eficiencia a la hora de trabajar en diferentes situaciones y con diversidad de personas, ante las variadas actitudes y conductas de los trabajadores a su cargo, manteniendo versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones y personas.		A
Pensamiento analítico: Capacidad de comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas.		A
Pensamiento estratégico: Habilidad para comprender los cambios del entorno, las oportunidades y las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la organización.		A

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 1 De: 4
		
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.		
Nombre del puesto: Gerente Administrativo.		
Género: Indiferente.		
Edad: 27-45 años		
Área: Administración		
Supervisa a: Meseros, cocineros, seguridad y mantenimiento.		
Objetivo del puesto: Liderar y coordinar los procesos internos de cada área, gestionando la organización de los programas y estrategias para el óptimo funcionamiento de los servicios prestados por el establecimiento y velar por la satisfacción de los colaboradores y clientes.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Llevar el control del presupuesto asignado, dar seguimiento a la ejecución y al cumplimiento de metas del plan Operativo empresarial.	Llevar el control de los movimientos del inventario asignado a cada área, velando por el buen uso y evitando el despilfarro del mismo; Realizar la toma de inventarios físicos periódicos	Alto
	Custodiar fondos de caja chica u otros, cuando le sea requerido y realizar las liquidaciones de gasto correspondiente.	Alto
	Participar en la elaboración y análisis del presupuesto de la empresa.	Alto
	Llevar el control de las órdenes de pago, órdenes de trabajo, planillas, control de tiempo para el personal, horas extras, incapacidades y otros aspectos relacionados con el recurso humano.	Alto
Brindar asistencia a la gerencia en las tareas rutinarias de la empresa.	Gestionar llamadas telefónicas, correos electrónicos, correspondencia, whatsapp (De clientes, huéspedes y cotizaciones para eventos).	Alto
	Archivar y organizar documentos físicos y digitales, tales como reportes, facturas, correos electrónicos, entre otros.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 2 De: 4
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia	
	Apoyar en la organización logística y controles internos de los eventos y reuniones que se realicen en las instalaciones.	Alto	
	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo y cumple con las normas y procedimientos en materia de salud y seguridad laboral.	Alto	
	Organizar el horario de trabajo de los empleados al programa de planillas de pagos.	Alto	
	Realizar procesos básicos de contabilidad financiera, como estimaciones de ingresos y gastos, presupuestos y cotizaciones.	Alto	
Realizar procesos básicos de contabilidad financiera, como estimaciones de ingresos y gastos, presupuestos y cotizaciones.	Mantener una comunicación transparente con la gerencia general para informar los avances, cambios, modificaciones que se presenten al interior de la empresa.	Alto	
	Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, activos fijos que se utilizan en el desarrollo de actividades y reportar cualquier anomalía o daño que se presente.	Alto	
	Interactuar con clientes y terceros, resolver sus reclamos y encargarse de sus requerimientos de manera eficaz.	Alto	
	Coordinar y agendar reuniones de negocios con proveedores, entrevistas de trabajos, eventos especiales y otras actividades.	Alto	
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Gerente General Meseros Cocineros Seguridad Mantenimiento		Proveedores Huéspedes Clientes	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica			
Nivel de formación		Títulos/diplomas requeridos	
Graduado		Estudiante de tercer año o licenciada(o) en Administración de Empresas.	

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 3 De: 4
Experiencia requerida: En capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, coordinación de recursos humanos, facilidad de palabra, honradez e iniciativa.		
V. COMPETENCIAS		
Competencias Cardinales		Nivel de requerimiento
Pro actividad: Capacidad de desarrollar iniciativas o planes de acción creativos e innovadores a fin de alcanzar los objetivos; debe poder adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo. Cualquier cosa puede suceder en el lugar de trabajo.		A
Dispuesto a aprender: El aprendizaje constante es esencial para el crecimiento integral tanto de manera personal como profesional y el poder llevar dicho conocimiento a la práctica para el cumplimiento de los objetivos empresariales.		A
Confidencialidad de la información: Al tener el acceso a información referente a las finanzas internas de la empresa, así como información personal del resto de empleados, como salarios, contratos es de suma importancia que toda la información sea resguardada y manejada de forma confidencial.		A
Competencias específicas gerenciales		Nivel de requerimiento
Organizado: Sus responsabilidades implican el seguimiento de diversos procesos en tiempos específicos. Además, manejar información financiera y gestión, la compra de insumos propios para el buen funcionamiento de la empresa y el desarrollo de las actividades de todos los empleados.		A
Facilidad para las relaciones interpersonales: Es importante que se relacione con empleados de diversas áreas y procurar, en todo momento, un ambiente laboral de convivencia y respeto. Al ser el único colaborador del gerente general es, asume el rol de ser una de las caras de la empresa ante el resto de los empleados, clientes y proveedores.		A
Orientado al cumplimiento de metas: Debe de tener la capacidad de evaluar los avances y progresos en las actividades, así como también visualizar el desarrollo y evolución del trabajo.		A

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.	 <p>Página: 4 De: 4</p>
Orientado al cumplimiento de metas: Debe de tener la capacidad de evaluar los avances y progresos en las actividades, así como también visualizar el desarrollo y evolución del trabajo.	A
V. COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales	Nivel de requerimiento
Gestión del tiempo: Habilidad que consistente en el adecuado reparto del tiempo para desarrollar tareas y eventos; optimizar y utilizar bien el tiempo en focalizar y priorizar las actividades importantes y urgentes.	A
Productividad: Capacidad de medir la eficiencia productiva por cada recurso usado, con la finalidad de producir con eficiencia, el principal objetivo es conseguir el mayor rendimiento posible con el uso de cantidades mínimas de recursos.	A
Conocimientos requeridos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de paquete Office (avanzado) 2. Legislación laboral 3. Legislación contable 4. Legislación Turística. 	

Elaboró	Revisó	Aprobó
---------	--------	--------

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 3
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Contador.		
Género: Indiferente		
Edad: 25-50 años.		
Área: Administración.		
Dependencia: Gerente general.		
Supervisa a: N/A		
Objetivo del puesto: Registrar y analizar en el sistema que se lleva todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, así como preparar reportes de ingresos, gastos y estados financieros acordes a las normas de contabilidad del país.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Registrar en el sistema que se lleva todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa.	Revisar y registrar todas las ventas que se tienen diarias y presentarlas a la gerente general.	Alto
	Registrar y revisar todos los créditos fiscales de compras que se han hecho en la semana, reportando cualquier anomalía que se encuentre.	Alto
	Proporcionar toda la información de transacciones contables respecto a pago de proveedores, facturas.	Alto
	Preparar y presentar estados financieros de las operaciones y señalar las variaciones con respecto a periodos anteriores.	Alto
	Generar la información y el correcto cálculo planilla.	Alto
	Preparar y efectuar pagos de impuestos al estado de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley.	Alto
Preparar reportes de ingresos, gastos, planillas y estados financieros acordes a las normas de contabilidad del país .	Mantener actualizados los reportes de activo fijo y depreciación.	Alto
	Elaboración de la planilla del AFP e ISS mensual para su respectivo pago.	Alto
	Elaboración de hojas de control de ingreso y salida cada inicio de mes.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 2 De: 3
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Gerente General Gerente Administrativo		Proveedores.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica.			
<u>Nivel de formación</u>		<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
Estudios universitarios.		Lic. En contaduría publica	
Experiencia requerida: persona proactiva, responsable, 1 año de experiencia en un puesto similar, capacidad para complementar el trabajo auto dirigido.			
Conocimientos requeridos: Conocimiento en aplicación de leyes contables y fiscales Manejo en técnicas de auditoría y contabilidad general Conocimientos en computación Conocimiento en aplicación de salarios y aplicación de vacaciones, aguinaldo, etc.			
V. COMPETENCIAS.			
Competencias cardinales.			Nivel de requerimiento.
Compromiso: encaminado a la presentación de la solución de los problemas de acuerdo a los informes que se le presentan semanalmente.			A
Ética: actitudes propias del empleado en relación a las prácticas profesionales actuando consecuentemente con valores morales y buenas costumbres.			A
Calidad de trabajo: implica tener amplios conocimientos en los temas del área de contabilidad logrando informar y presentar de manera analítica los estados de la empresa para así dar un pensamiento crítico del rumbo del mismo.			A

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 3 De: 3
V. COMPETENCIAS.		
Competencias Específicas por área		Nivel de requerimiento.
Responsabilidad: tener un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones semanales que se le presenten o de aquellas que se requieren una resolución inmediata.		A
Conocimientos técnicos: prácticas que permiten la transformación de los conocimientos en acciones que permitan solucionar determinadas necesidades.		A
Pensamiento analítico: capacidad de identificar y comprender una situación, identificando de esta manera cada una de las partes involucradas en lo mismo y lograr que se reduzca o elimine el problema.		A

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 3
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Supervisor de meseros.		
Género: Indiferente		
Edad: 25 – 50 años.		
Área: Operativo.		
Dependencia: Gerente administrativo.		
Supervisa a: Meseros		
Objetivo del puesto: Planificar y supervisar el servicio brindado por los meseros, así como cuidar de la calidad de este y asegurar la satisfacción del cliente.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Coordinar y administrar a los meseros.	Elaborar horarios de trabajo, turno y día libre.	Alto
	Gestionar conflictos.	Alto
	Supervisar personalmente el progreso del servicio.	Alto
	Incentivar la cooperación y el espíritu de equipo	Alto
Planificar la entrega de los alimentos	Asegurarse que cada entrega de las órdenes de alimentos sea entrega de manera correcta y con mucha amabilidad para que el cliente quede satisfecho con el servicio.	Alto
Supervisar la finalización de la atención	Aclarar dudas sobre el consumo del cliente.	Alto
	Explicar y acordar la forma de pago.	Alto
	Despedir al cliente de manera que lo incentive a retornar.	Alto
Capacitar al personal nuevo	Ayudar a que las habilidades y conocimientos de los nuevos colaboradores mejoren para la realización de las actividades.	Alto
Vender servicio extra	Sugerir cuando fuere aplicable, otros servicios del establecimiento, a fin de aumentar las ventas.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante. 		Página: 2 De: 3
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Auxiliar a los meseros, si se requiere.	Estar atento a cualquier problema que puedan tener los meseros para brindarles ayuda a la resolución de los problemas.	Alto
III. MARCO DE RELACIÓN.		
Interno		Externo
Meseros Cocineros		Huéspedes Clientes
IV. REQUISITOS DEL PUESTO.		
Formación Básica		
<u>Nivel de formación</u>	<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
Bachiller.	Bachillerato técnico.	
Experiencia requerida: Con experiencia mínima de 2 años.		
Conocimientos requeridos: Técnicas de ventas, normas de etiqueta, principios básicos de servicio al cliente, requisitos de higiene personal.		
V. COMPETENCIAS.		
Competencias cardinales.		Nivel de requerimiento
Respeto: Dirigirse hacia las personas con amabilidad y utilizando palabras de saludo y despedida.		A
Compromiso: Encaminado a resolución de los problemas, fielmente enfocado en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa mediante el esfuerzo dedicado a las actividades realizadas.		A

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 3 De: 3
V. COMPETENCIAS		
Competencias cardinales.		Nivel de requerimiento
Ética: Actitudes propias del colaborador en relación con las prácticas profesionales actuando consecuentemente con valores morales y buenas costumbres.		A
Autocontrol: Mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.		A
Competencias Específicas por área		Nivel de requerimiento.
Colaboración: Siempre brindar el mejor servicio hacia los clientes, ser servicial con las personas y siempre brindar la ayuda necesaria.		A
Responsabilidad: Tener un alto sentido del deber al cumplimiento de las obligaciones.		A
Dinamismo– Energía: Destreza para trabajar duro en contextos cambiantes y que no se vea afectado el nivel de actividad laboral.		A
Conocimientos técnicos: Prácticas que permiten la transformación de los conocimientos en acciones que permitan solucionar determinadas necesidades.		A

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 3
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Mesero.		
Género: Masculino.		
Edad: 20 – 50 años.		
Área: Operativo.		
Dependencia: Gerente administrativo.		
Supervisa a: N/A.		
Objetivo del puesto: Suplir las necesidades de los clientes mientras se encuentran en el hotel y restaurante.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Servir y retirar los platos.	Llevar los platos y bebidas que los clientes han solicitado. Recoger la mesa.	Alto
Transmitir información.	Comunicarse correctamente, ya que permanentemente se encuentra en contacto con los clientes y compañeros de trabajo.	Alto
Organizar y limpiar.	Organizar el área de comedor antes y después del servicio.	Alto
	Surtir saleros y demás recipientes con condimentos.	Alto
Tomar los pedidos de los clientes.	Preguntar y anotar que desean los clientes, para después transmitirlo a la cocina, caja y al despacho de bebidas.	Alto
Memorizar el menú.	Ser capaz de memorizar la forma en que está preparada cada receta y sus ingredientes para dar recomendaciones, una descripción acertada de los platos y responder las inquietudes sobre los platos disponibles.	Alto
Recibir a los clientes.	Dar la bienvenida a los clientes, presentarse y guiarlos a la mesa que le será asignada por el resto del servicio.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante. 		Página: 2 De: 3
III. MARCO DE RELACIÓN		
Interno	Externo	
Supervisor de meseros.	Clientes.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO		
Formación Básica		
<u>Nivel de formación</u>	<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
Bachiller.	1. Título de bachiller. 2. Certificaciones sobre servicio al cliente (No indispensable).	
Experiencia requerida: Con experiencia mínima de 2 años. Con experiencia de 1 año, no es indispensable.		
Habilidades requeridas: Ser respetuoso, honesto, educado, organizado, responsable, puntual, capacidad en la resolución de conflictos.		
Conocimientos requeridos: Conceptos básicos de servicio al cliente como: servicio de comedor y bar, conocimientos básicos de vinos y licores.		
V. COMPETENCIAS.		
Competencias cardinales.	Nivel de requerimiento	
Compromiso: Encaminado a resolución de los problemas, fielmente enfocado en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa mediante el esfuerzo dedicado a las actividades realizadas.	A	
Trabajo en equipo: Encaminado a garantizar que se cumplan los objetivos. Fomentan la colaboración en el aporte de ideas, en la coordinación y cooperación de las actividades.	A	
Hospitalidad: Brindar el servicio con amabilidad e interés hacia a los clientes para generar experiencias memorables.	A	

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 3 De: 3
V. COMPETENCIAS		
Competencias cardinales.	Nivel de requerimiento	
Respeto: Dirigirse hacia las personas con amabilidad y utilizando palabras de saludo y despedida.	A	
Competencias Específicas por área.	Nivel de requerimiento	
Orientación al cliente interno y externo: Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.	A	
Dinamismo – Energía: Destreza para trabajar duro en contextos cambiantes y que no se vea afectado el nivel de actividad laboral.	A	

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 3
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Cocinero.		
Género: Femenino.		
Edad: 20-50 años.		
Área: Operativo.		
Dependencia: Gerente administrativo.		
Supervisa a: N/A.		
Objetivo del puesto: contribuir a los logros que el área de servicio, manteniendo el área en el orden y limpieza requerido, realizando las preparaciones culinarias que se le encomiendan de acuerdo con las técnicas establecidas y el tipo, calidad y cantidad de ingredientes señalados, manteniendo también el inventario en las mejores preparaciones y condiciones para ser servidos.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Mantener el área de cocina en orden y limpieza establecida.	Lavar, limpiar con una lija la superficie de la plancha sacando los residuos que quedan.	Alto
	Lavar cada una de las partes de la freidora, realizándole cambio de aceite si es necesario.	Alto
	Mover de cada uno de los estantes todos los instrumentos en botes, cajas para la limpieza del lugar por el polvo o cualquier otro agente externo.	Alto
	Hacer limpieza del área de adentro y por fuera de cada una de las refrigeradoras que se tengan.	Alto
	Barrer y trapear el piso del área de cocina, así también limpiar cada una de las superficies donde se manipula los alimentos.	Alto
Mantener el inventario en las mejores preparaciones y condiciones para ser servidos en los diferentes platillos.	Se deberá realizar cada que sea necesario el descongelado, lavado y debido corte de las carnes para luego ser cocidos y mantenerse conservado en un lugar frio para su previa utilización.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 2 De: 3
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia	
Mantener el inventario en las mejores preparaciones y condiciones para ser servidos en los diferentes platillos.	Se deberá de realizar cada semana o cuando sea necesario, cada una de las mezclas de aderezos que se tienen.	Alto	
	Se realizará de manera diaria el arroz, frijoles fritos, se deberá de partir en queso en unidades pequeñas para ser agregadas a los platos.	Alto	
	Cada que se reciba mariscos, prepararlos, limpiarlos, empacarlos de acuerdo con la cantidad manejada y ser guardadas.	Alto	
	Reportar a la encargada de cocina los productos que se reciben, y si se encuentran en malas condiciones.	Alto	
	Mantener un informe semanal de los productos que se han terminado para así abastecer nuevamente y para evitar quedarse sin materia prima.	Alto	
Realizar las preparaciones culinarias de cada plato de acuerdo con tipo, cantidad y calidad que se maneje.	Estar al pendiente de las órdenes de pedidos para así realizarse en el menor tiempo posible.	Alto	
	Realizar lo que es el armado del plato, luego cocinar la carne, pollo o marisco en la plancha o la freidora de acuerdo con lo que el plato le señale, y realizar la presentación del plato.	Alto	
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Gerente general Gerente administrativo Encargado de cocina Seguridad Meseros		Proveedores Huéspedes Clientes	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica			
Nivel de formación		Títulos/diplomas requeridos	
Bachiller.		Título de bachiller.	

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 3 De: 3
Experiencia requerida: Deberá poseer conocimientos básicos en manipulación de alimentos, preparación de estos, principios de higiene, tipos de corte y conservación.		
Conocimientos requeridos: 1. Conocimiento básico de cocina. 2. Conocimiento básico de los principios de higiene de tratamiento adecuado de la manipulación de alimentos		
V. COMPETENCIAS		
Competencias Cardinales		Nivel de requerimiento
Ética: practicas del empleado que sean todas aquellas actitudes intachables que realiza por ser el área que tiene más control de productos que se compran y lograr así el mayor aprovechamiento de este.		A
Espíritu de servicio: actitud que tendrá la persona en cuanto a colaborar, cooperar o ayudar a otra persona sin sentirse sometido mandado o humillado por los mismos efectos que en él se provoca.		A
Compromiso: encaminado a la resolución de problemas que se presente en cuanto a la elaboración de platos logrando así dar una solución que ayudara a la mejora en los procesos.		A
Competencias específicas por área.		Nivel de requerimiento
Responsabilidad: Tomar cargo de sus acciones, manejando los recursos entregados de la mejor manera y logrando así que cada una de las cosas que tenga a su cargo se encuentren en las mejores condiciones reportando así cualquier anomalía que vea o se presente.		A
Dinamismo: destreza para trabajar duro en contextos cambiantes y que no se vea afectado el nivel de actividad laboral.		A
Honestidad: es el valor que determina una conducta recta, confiable y correcta, en donde priman la confianza y la sinceridad tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende, se ejecuta.		A

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 2
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Seguridad.		
Género: Masculino.		
Edad: 25-50 años.		
Área: Operativo.		
Dependencia: Gerente administrativo.		
Supervisa a: N/A.		
Objetivo del puesto: Velar por la seguridad tanto de los clientes como de los colaboradores de la empresa.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Ejecutar medidas de seguridad	Cuidar la integridad física de los clientes, huéspedes, empleados y visitantes; así como sus pertenencias.	Alto
	Mantener un control escrito sobre las personas que ingresan y se retiran del establecimiento.	Alto
	Realizar inspecciones de rutina y rondas de vigilancia.	Alto
	Registrar la recepción de paquetes y correspondencia.	Alto
Vigilar y supervisar las instalaciones de la empresa	Realizar diariamente la revisión detallada de las instalaciones del hotel y restaurante, asegurándose que todas las zonas de acceso estén despejadas.	Alto
Mantener informado al gerente administrativo de las actividades relativas a la seguridad.	Hacer el reporte de novedades del turno.	Alto
	Reportar todos los incidentes acontecidos en su turno de trabajo.	Alto
	Control del funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de seguridad.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante			Página: 2
			De: 2
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Colaboradores. Clientes.		Clientes. Proveedores.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica			
<u>Nivel de formación</u>		<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
Bachiller.		1. Certificación en primeros auxilios. 2. Certificación de capacitaciones en vigilancia.	
Experiencia requerida: De 2 años como mínimo, comprobable en puestos similares.			
Habilidades requeridas: uso adecuado de los equipos de protección personal.			
Conocimientos requeridos: manejo de arma y primeros auxilios.			
V. COMPETENCIAS.			
Competencias cardinales.			Nivel de requerimiento
Respeto: Dirigirse hacia las personas con amabilidad y utilizando palabras de saludo y despedida			Alto
Compromiso: Encaminado a la resolución de problemas, enfocado en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa mediante el esfuerzo dedicado a mantener la seguridad de los clientes y empleados.			Alto
Ética: Actitudes propias del empleado en relación con las prácticas actuando consecuentemente con valores morales y buenas costumbres.			Alto
Competencias Específicas por área.			Nivel de requerimiento
Adaptabilidad – Flexibilidad: Adaptarse a los diferentes clientes y organizaciones con los cuales tendrá contacto.			Alto
Colaboración: Siempre brindar el mejor servicio hacia los clientes, ser servicial con las personas y siempre brindar la ayuda necesaria.			Alto

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 4
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Camarera.		
Género: Femenino.		
Edad: 18–40 años.		
Área: Operativo.		
Dependencia: Gerente Administrativo.		
Supervisa a: N/A		
Objetivo del puesto: Mantener limpio, ordenado, en las mejores condiciones y buen funcionamiento de cada uno de los artículos que se encuentran en las habitaciones que componen el hotel con los respectivos cuidados que el cliente requiera, también es la encargada de cada una de la mantelería en su respectivo lavado, secado, planchado y guardado para el uso posterior en el restaurante. Además, de llevar un control de habitaciones respecto a la limpieza de las mismas.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Mantener las áreas del hotel limpias y ordenadas	Hacer limpieza de barrer y trapear lo que son las áreas de pasillo, corredor, ventanas, regar plantas del alrededor, sacudir el polvo, todo tipo de telaraña de la parte de afuera de las habitaciones.	Alto
	Dentro de cada una de las habitaciones, hacer cambio de edredón, protectores de almohada, sabana de manera diaria, dejar en cada habitación una botella de agua, jabón y champú, toalla para el cuerpo, toalla de pies, toalla de manos para uso del huésped.	Alto
	Limpiar con toallas desinfectantes todas las áreas de baño, regadera, mesa de noche, televisor y ventanas.	Alto
Tener en las mejores condiciones cada uno de los artículos que se encuentran en las habitaciones	En cada uno de los mantenimientos de las habitaciones se deberá de revisar la TV para constatar que esté funcionando y sus accesorios como lo son los controles tanto de cable como de televisor.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante. 		
		Página: 2 De: 4
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Tener en las mejores condiciones cada uno de los artículos que se encuentran en las habitaciones	Se deberán de revisar los niveles del control del aire acondicionado; si está helando de la manera correcta al nivel recomendado, caso contrario y se deberá reportar al gerente administrativo para lo solución del mismo.	Alto
	Verificar que cada uno de los interruptores que se encuentran en el cuarto y en el baño, funcionen de manera correcta y de igual manera lámparas de la mesa de noche.	Alto
	Verificar que la regadera posee agua caliente regulada, caso contrario reportarlo al gerente administrativo.	Alto
	Revisar diariamente el servicio de Wi-fi que esté funcionando.	Alto
Atender al huésped de la mejor manera.	Ubicar al huésped hasta la habitación que se le ha asignado.	Alto
	Proporcionarle al huésped una guía rápida del uso del control del aire acondicionado, contraseña Wi-fi y ofrecer servicio a la habitación.	Alto
	Al momento del retiro del huésped, pedir la llave de la habitación y verificar que todos los artículos con los que cuenta la habitación se encuentren.	Alto
Mantener todo lo relacionado a mantelería limpia y ordenada.	Lavar diariamente los manteles que hayan sido utilizados.	Alto
	Mantener siempre planchado manteles y forros para su respectivo uso.	Alto
Mantener control de habitaciones en cuanto a su mantenimiento	Entregar un reporte de todas aquellas habitaciones que haya sido completada su mantenimiento para ponerlas en disponibilidad.	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 3
			De: 4
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Gerente General Gerente Administrativo		Clientes.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica.			
<u>Nivel de formación</u>		<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
9° Grado.		Diploma de noveno grado.	
Experiencia requerida: Experiencia en limpieza, mantenimiento de habitaciones, atención al cliente.			
Habilidades requeridas: Espíritu de servicio, amabilidad, ordenada y puntual.			
Conocimientos requeridos: Limpieza y acabado de habitaciones. Manejo de herramientas usadas para la limpieza.			
V. COMPETENCIAS			
Competencias cardinales.			Nivel de requerimiento.
Compromiso: Capacidad de colaborador para identificarse con los objetivos de la empresa, haciendo conciencia en el cumplimiento de las actividades de manera eficiente y eficaz.			A
Ética: Practicas del empleado que sean todas aquellas actitudes intachables trabajando así con valores morales y cristianos.			A
Calidad de trabajo: Que a pesar de no poseer conocimientos muy marcados de lo que conlleva el mantenimiento de una habitación, se logre con la perseverancia realizar el trabajo de la manera deseada por los estándares.			A

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		Página: 4 De: 4
V. COMPETENCIAS		
Competencias Específicas por área		Nivel de requerimiento.
Responsabilidad: Tomar cargo de sus acciones, manejando los recursos entregados de la mejor manera y visualizarse a la mejora en tiempos, para así; tener el mayor número de habitaciones en disposición en el corto plazo.		A
Tolerancia a la presión del trabajo: Manejo de todas las emociones tras problemas inoportunos que puedan surgir en el desarrollo de las actividades diarias.		A
Honestidad: Es el valor que determina una conducta recta, confiable y correcta, en donde priman la confianza y la sinceridad, tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende, se ejecuta y el compromiso con el que se desarrollan los deberes.		A

Elaboró

Revisó

Aprobó

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS		
Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.		
		Página: 1 De: 4
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del puesto: Mantenimiento.		
Género: Masculino.		
Edad: 20-50 años.		
Área: Operativo.		
Dependencia: Gerente Administrativo.		
Supervisa a: N/A		
Objetivo del puesto: Realizar tareas de conservación, mantenimiento del área recreativa del césped, jardines y piscina; encargarse de la reparación del mobiliario, equipamiento general e instalaciones de la empresa.		
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia
Inspeccionar las instalaciones, mobiliario y equipo del hotel y restaurante regularmente para garantizar que se cumplan con los estándares de seguridad.	Mantenimiento y limpieza diaria de piscinas controlando los niveles de cloro.	Alto
	Mantenimiento de las áreas recreativas.	Alto
	Informar al área de administración sobre los daños mayores y deterioro en equipos dentro de las instalaciones.	Alto
	Revisión, mantenimiento y limpieza de tanques de almacenamiento de agua.	Alto
	Llevar a cabo mantenimiento básico de equipos instalados como refrigeradoras, cocinas, vehículos y los activos de las habitaciones (televisores, radios, etc.).	Alto

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 2 De: 4
Responsabilidades	Actividades	Grado de Relevancia.	
Organizar planes de mantenimiento con eficiencia y puntualidad para ejecutar las actividades.	Establecer un orden de prioridad en la ejecución de las tareas. Hacer un uso eficiente de los materiales para evitar incurrir en gastos innecesarios.	Alto	
	Hacer un uso eficiente de los materiales para evitar incurrir en gastos innecesarios.	Alto	
	Realizar tareas de mantenimiento preventivo para asegurar el brindar servicios de calidad.	Alto	
	Brindar soporte técnico en las diferentes áreas según necesidad de la empresa.	Alto	
Cumplir todas las tareas asignadas por la gerencia relacionada a su área de acción.	Cumplimiento de órdenes de trabajo, rutinas de inspección, análisis de desperfectos en equipos y toda responsabilidad asignada.	Alto	

Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.			Página: 3
			De: 4
III. MARCO DE RELACIÓN			
Interno		Externo	
Gerente General Gerente Administrativo Seguridad		Clientes.	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO			
Formación Básica.			
<u>Nivel de formación</u>		<u>Títulos/diplomas requeridos</u>	
Bachiller		Título de bachiller.	
Experiencia requerida: Experiencia comprobable en puestos similares, experiencia de al menos 2 años.			
Habilidades requeridas: Espíritu de servicio, amabilidad, ordenada y puntual.			
Conocimientos requeridos: Conocimientos básicos de mantenimiento en general (piscinas, fontanería, albañilería y pintura).			
V. COMPETENCIAS.			
Competencias cardinales.			Nivel de requerimiento.
Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales			A
Temple: Capacidad para moderar las emociones y actuar de manera medida y moderada, sin aportar mayor conflicto o agresividad a una situación.			A
Autocontrol: Mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.			A

<p>Nombre de la Empresa: Tres Marías Hotel y Restaurante.</p>	 <p>Página: 4 De: 4</p>
V. COMPETENCIAS	
Competencias Específicas por área	Nivel de requerimiento.
<p>Dinamismo - energía: Destreza para trabajar duro en contextos cambiantes y que no se vea afectado el nivel de actividad laboral.</p>	A
<p>Conocimientos técnicos: Prácticas que permiten la transformación de los conocimientos en acciones que permitan solucionar determinadas necesidades.</p>	A
<p>Responsabilidad: Compromiso, tener un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones.</p>	A
<p>Orientación al cliente interno: Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.</p>	A

Elaboró

Revisó

Aprobó

3.4. La evaluación del desempeño por competencias.

Es una evaluación que tiene como objetivo principal medir el desempeño de cada colaborador de la empresa a través de la recolección de la información, en relación con las competencias propias de su puesto de trabajo y el manejo de los valores empresariales de la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante; con la finalidad de impulsar la mejora y el desarrollo continuo de los trabajadores.

3.4.1. La evaluación del desempeño trata de alcanzar los siguientes objetivos intermedios:

1. Capacitación.
2. Promociones.
3. Incentivos por el buen desempeño.
4. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los colaboradores.
5. Estímulo a la mayor productividad.
6. Retroalimentación con la información del propio evaluado.
7. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

3.4.2. Beneficios para el colaborador:

1. Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
3. Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
4. Estimula a los empleados para que brinden a la empresa sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
5. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

6. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

3.4.3. Beneficios para el jefe:

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como bases variables de evaluación.
2. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los empleados.
3. Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
4. Planificar y organizar el trabajo a realizar.

3.4.4. Criterios para realizar la evaluación por competencias.

La definición de los valores se utiliza para medir los niveles de exigencia mínimos para lograr el dominio de una competencia, con el propósito de establecer criterios de desempeño que aseguren que los colaboradores logren las competencias establecidas en los perfiles de descripción de puesto de trabajo; al nivel de calidad requerido.

3.4.5. Escala de evaluación.

1. Excelente.

Supera las expectativas del trabajo que realiza; su asertividad le permite tener autonomía en tomar sus propias decisiones en situaciones inesperadas. Continúe así.

2. Muy bueno.

Cumple con los objetivos establecidos, es bueno trabajando en equipo con sus compañeros y tiene la iniciativa de colaborar sin que se lo soliciten. Estamos contentos con su progreso. Felicitaciones.

3. Bueno.

El desempeño es el esperado, ya que cumple con los requisitos esenciales para el desarrollo de sus actividades.

4. Aceptable.

Necesita aumentar su rendimiento, ya que este se encuentra por debajo de lo esperado.

5. Deficiente.

Es una alerta para que el colaborador cambie, se espera un cambio de actitud y que asuma mayor compromiso, será evaluado en su desempeño dentro de 3 meses.

3.4.6. Propuesta de herramienta de evaluación de desempeño.

3.4.6.1. Indicaciones para desarrollar la evaluación del desempeño.

1. Lea cuidadosamente el formulario, asegurándose de contestar cada sección.
2. Efectúe la evaluación con el mayor grado de objetividad recordando que sentimientos personales no deberán afectar la evaluación.
3. Considere el desempeño del evaluado durante todo el período, no permita que acontecimientos recientes, alteren su apreciación sobre su desempeño.
4. La sección I, es el encabezado de la evaluación del desempeño, que contiene los datos del evaluado y evaluador.
5. La sección II, está referida a las competencias que serán evaluadas.
6. La sección III, se refiere a las habilidades que se desea que tenga el colaborador.
7. La sección IV, hace referencia a las destrezas que se están evaluando.
8. La sección V, contiene el comportamiento que se espera el colaborador tenga.
9. Al finalizar, el formulario deberá ser firmado por la gerente general o el jefe inmediato.
10. Una vez efectuada la evaluación, los resultados serán entregados a la gerente general.
11. La gerente general, conocerá de los resultados de cada evaluación y podrá:
 - a. Aprobar la calificación.
 - b. Modificar la calificación.
12. Una vez aceptadas las calificaciones por parte de la gerente general, se levantará un acta en la que consten los resultados y se procederá a efectuar las entrevistas de evaluación entre el gerente administrativo y colaboradores.

13. Las opciones de resultado para la evaluación serán las siguientes: Deficiente, Aceptable, Bueno, Muy bueno y Excelente.
14. Si un evaluado/a obtiene un “Deficiente o Aceptable” en su resultado, se gestionará un plan de capacitación para mejorar las áreas de deficiencia.
15. Si un evaluado/a obtiene un “Bueno” en su resultado, se elaborará un plan de incentivos como estímulo para mejorar el rendimiento y motivación de su desempeño.
16. Las personas que obtengan la calificación de “Muy Bueno o Excelente” tendrán más oportunidad para promociones.
17. En la entrevista de la evaluación se analizarán las causas de un mal rendimiento o de un rendimiento sobresaliente. El primero para establecer curso de acción para que las deficiencias sean superadas, lo cual quedará reflejado en el formulario. En el caso de un rendimiento sobresaliente, se aprovechará para felicitar al empleado, lo cual también deberá quedar reflejado en el formulario.
18. Al final de la reunión de evaluación se firmará el formulario de manera conjunta, el empleado y el evaluador.
19. El formulario original de evaluación será archivado en el expediente del colaborador; al evaluado/a se le entregará una copia de la evaluación.

 TRES MARÍAS, HOTEL Y RESTAURANTE. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.						
Puesto:						
Objetivo del puesto:						
Apellidos y nombres del evaluado:						
Apellidos y nombres del evaluador:						
Periodo a ser evaluado:						
COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su supervisor.					

Sentido común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.					
Productividad	Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.					
Calidad de trabajo	Coherencia entre al trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo.					
Orden	Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por los otros colaboradores.					
Planificación del trabajo	Planifica de manera ordenada sus tareas, conoce el estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarla a cabo.					
Sentido común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.					
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.					
SUBTOTAL:						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
HABILIDADES						
HABILIDAD	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Gestión del tiempo	Administra de manera adecuada las horas de su jornada laboral, así como la energía personal que requiere cada tarea que debe realizar para lograr un buen desempeño.					
Colaboración	Son parte del equipo de trabajo y se adaptan desde el primer día de trabajo.					
Gestión de personas	Motiva y compromete a sus compañeros de trabajo, gestiona los conflictos de equipo, lidera con un propósito.					
Adaptación al cambio	Sale de su zona de confort, adaptándose a los cambios y a los nuevos entornos, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.					

Empatía	Sabe ponerse en el lugar de los demás con el fin de tomar decisiones adecuadas antes las diferentes situaciones que se presenten.					
Pro actividad	Toma la iniciativa, se anticipa a los hechos y toma responsabilidad en lo que pueda suceder.					
Capacidad de comunicar eficazmente	Escucha a los demás y expresa sus ideas de manera clara y convincente.					
Creatividad	Es ingenioso e innovador para encontrar soluciones a problemas que se presenten.					
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
DESTREZAS						
DESTREZA	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Flexibilidad/Adaptabilidad	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.					
Actitud positiva	Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros y superiores. Estimula el desarrollo profesional para alcanzar las metas establecidas.					
Trabajo en equipo	Llevándose bien con los compañeros y colaborando conjuntamente para conseguir un trabajo eficiente.					
Capacidad resolutive	Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas.					
Planificación	Traza de manera clara sus objetivos y la forma en que deberá trabajar para lograr alcanzarlos.					
Tolerancia a la presión	Sabe responder y trabajar en situaciones con presión de tiempo o bajo mucha exigencia.					
Motivación	Genera un espacio de trabajo agradable y de crecimiento para con sus compañeros. Es respetuoso y honesto.					
Confianza	Se mantiene en contacto con los problemas y preocupaciones de sus compañeros. Genera cooperación entre el equipo de trabajo.					
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO (25%)						

COMPORTAMIENTO						
COMPORTAMIENTO	CONCEPTO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Actitud hacia la empresa	Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a los lineamientos. Lealtad para con la empresa.					
Actitud hacia superiores	Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración. Buena relación con los superiores inmediatos y no inmediatos.					
Actitud hacia los compañeros	Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral (Amistad). Forma en que se relaciona con sus compañeros inmediatos y no inmediatos.					
Actitud hacia el cliente	Claridad en la comunicación con el huésped y el comensal. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con los clientes, tanto presencial como por mail o telefónicamente.					
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.					
Predisposición	Se muestra predispuesto hacia las tareas asignadas. Manifiesta una actitud positiva frente a situaciones difíciles. Motivación y entusiasmo.					
Presentación personal	Manera de vestir.					
Capacidad de aceptar críticas	Tiene la capacidad de recibir críticas constructivas de manera abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar su desempeño.					
SUBTOTAL						
PORCENTAJE OBTENIDO / (25%)						
PUNTAJE OBTENIDO						
OBSERVACIONES:						
GERENTE GENERAL y/o JEFE INMEDIATO.						

3.5. Responsabilidad sobre el uso de los descriptores de perfiles de puestos y la evaluación del desempeño.

3.5.1. Se propone que la encargada de poner en práctica el manejo de los perfiles de puesto de trabajo sea la Gerente General, ya que es quien conocer mejor los requisitos que necesita que tenga el nuevo personal, de igual manera, si se llegan a crear nuevos perfiles, la Gerente General será la encargada de diseñarlos.

3.5.2. Se determina que la encargada de implementar y realizar la evaluación de desempeño, sea la Gerente General, debido a que es quien mejor conoce la situación interna y externa de la empresa y deberá realizarse al menos una vez al año.

4. Plan de implementación.

4.1. Importancia.

Para lograr el éxito en una empresa es necesario aquellos componentes que forman un sistema con el cual se logra llevar un control interno, con lo que la empresa no se compone solamente de por lo que son los equipos informáticos, todas aquellas instalaciones, los salones, las habitaciones, los recursos económicos, sino que dentro de todos estos elementos el de recurso humano se considera el más importante en toda la empresa, con lo que se espera que este elemento sea apto para desenvolverse en todas las actividades señaladas, que se capacite de forma constante, comprenda cada una de las actividades que tiene y se encuentre siempre motivado para lograr así generar productividad a la empresa, siempre cada uno en su área que se le ha asignado pero formando entre todos un sistema el cual contribuya a que la empresa sea sostenible y rentable evitando confusiones en sus labores diarias evitando también la duplicidad del trabajo y logrando que cada trabajador se sienta responsable y comprometido con lo que hace.

Por lo que por lo expresado anteriormente y con el fin de brindar una mejora continua en relación al desempeño laboral y por consecuente la productividad de las misma, se presenta aquella propuesta de implementación a cada una de las áreas que involucra la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, contribuyendo así a la mejora en el desempeño

de cada uno de los colaboradores logrando fortalecer cada uno de los procesos, actividades brindándole así aquellos lineamientos para realizar de la mejor manera sus tareas.

También por lo expresado anteriormente para lograr que cada uno de los colaboradores adquiriera ese compromiso de realizar de la mejor manera sus actividades diarias se presenta la filosofía empresarial de la organización para aquella adaptación de valores que se necesitan para la empresa logrando que se conviertan en ser importante o parte esencial de los valores propios de cada individuo sean un valor complementar en el grupo.

4.2. Recursos necesarios para la implementación.

4.2.1. Recursos humanos.

La implementación del manual de descripción de puestos estará a cargo para su presentación a la gerencia general que luego de aprobada y dado el visto bueno del mismo se apoyaría de la gerencia administrativa para su puesta en marcha, en los cuales cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas estarán involucrados para que la aplicación de la misma se haga y como consecuencia se llevara a una mayor productividad entre los mismo y un mejor desarrollo de cada una de las actividades que se hacen a diario.

4.2.2. Recursos materiales.

En el caso de los materiales que se van a utilizar estos serán: las instalaciones de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante, Todo el mobiliario que se dispone en el negocio (en este caso el salón de usos múltiples que funcionaría como sala de reuniones para poder informar y explicar con mayor detalle cada una de las actividades que tendrán que desarrollar), en el caso de la gerencia administrativa el equipo informático para poder monitorear de manera continua el desarrollo de las actividades y su cumplimiento, también se hará uso de la fotocopidora para poder proporcionarle a cada empleado un ejemplar impreso sobre lo que conforma su perfil de trabajo, para las reuniones un proyector que servirá para la visibilidad colectiva, también se utilizaría papelería y algunos otros implementos necesarios.

4.2.3. Recursos tecnológicos.

En esta etapa están comprendidos todos los procedimientos que se deberán seguir para poder implementar las herramientas administrativas propuestas como lo son la filosofía empresarial, el descriptor de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño por competencias; la empresa cuenta con el equipo necesario para proporcionar y difundir al personal de manera física las herramientas antes mencionadas con la finalidad de fortalecer los procesos administrativos de recursos humanos de la empresa.

4.2.4. Recursos financieros.

Los Recursos Financieros necesarios para implementar la propuesta descrita, consisten en que la empresa realice una inversión en papelería y materiales de oficina para poder difundir a cada empleado el descriptor de puesto correspondiente para su conocimiento y aplicación en su área laboral; además de invertir en la impresión de tabloides que contengan la filosofía de la empresa con la finalidad de divulgar y generar un sentido de identidad y propósito en los empleados.

4.3. Etapas de implementación.

En este apartado se detalla el proceso a seguir para llevar a la ejecución de la filosofía empresarial, el análisis y descripción de perfiles de puestos y la evolución de desempeño por competencias para fortalecer los procesos administrativos de la empresa.

4.3.1. Presentación.

La propuesta se entregará por escrito a la representante y gerente general de la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante; posterior a ello se planea realizar una presentación la cual tendrá por objetivo mostrar el contenido del documento y explicación sobre el uso, importancia y utilidad de la implementación de las herramientas administrativas.

4.3.2. Discusión.

Una vez que haya sido presentada la propuesta ante el área administrativa de la empresa se brindará un lapso para responder a las preguntas y dudas que puedan surgir de la misma; además se será necesario conocer los puntos de vista de los gerentes de la empresa para poder realizar cambios a las herramientas con el fin de que sean adaptables a las necesidades de la empresa, y si no existiere alguna mejora se someterá a evaluación para su aprobación y debida ejecución.

4.3.3. Aprobación.

Al haber pasado las fases de presentación y discusión, el siguiente paso es la aprobación de los perfiles de puestos de trabajos, de la filosofía y del diseño de la evaluación del desempeño. Para ello, la persona encargada, cuyo caso sería la gerente general de la empresa, realizará las observaciones que sean necesarias.

4.3.4. Difusión

Una vez aprobada la propuesta, se hace del conocimiento de dichas herramientas administrativas a los colaboradores de la empresa, con el fin de mantenerlos informados de las nuevas implementaciones que se estarán realizando para la mejora de su desempeño.

4.3.5. Ejecución.

Después de aprobada la propuesta, se comienza con la implementación de esta en la empresa, la encargada de llevar a cabo la implementación es la gerente administrativa.

4.3.6. Supervisión y actualización.

Con el inicio de la ejecución de la propuesta, se podrá realizar una mejora de los procesos administrativos; dando resultados positivos, de lo contrario se deberá hacer las mejoras o corregir las herramientas que se están brindando, con las observaciones que realice la Gerente General y la Gerente Administrativa, con la finalidad de colaborar en el alcance de los objetivos que se propone la empresa.

5. Presupuesto de la implementación.

 TRES MARIAS, HOTEL Y RESTAURANTE. Presupuesto para la implementación de los perfiles de puesto de trabajo, la filosofía empresarial y la evaluación del desempeño para el año 2023.			
Descripción	Cant	Precio U	Total
Impresión de los perfiles de puesto de trabajo. (Impresión por hoja, cada perfil contiene 3 páginas).	10	\$0.20	\$6.00
Folders.	11	\$0.25	\$2.75
Ejemplar de la propuesta de los perfiles de puesto de trabajo.	1	\$5.00	\$5.00
Pliegos de vinil sobre pvc 12x18 sobre la filosofía empresarial.	9	\$7.00	\$63.00
Impresión de la filosofía empresarial.	11	\$0.10	\$1.10
Ejemplar de la evaluación de desempeño.	2	\$2.50	\$5.00
TOTAL			\$82.85

Fuente: Elaborado por grupo de trabajo.

6. Cronograma de actividades.

Cronograma de actividades para la implementación de los perfiles de puesto de trabajo, la filosofía empresarial y la evaluación de desempeño para el año 2023.														
ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				RESPONSABLE	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentación de la propuesta														Equipo de trabajo
Revisión del documento														Gerente General
Aprobación de la propuesta														Gerente General
Puesta en marcha														Gerente Administrativo
Presentación de la evaluación al trabajador														Gerente Administrativo
Evaluación y seguimiento														Gerente General y Administrativo

Bibliografía.

Libros.

- a) Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, tercera edición, Ediciones Granica S.A, 2008.
- b) Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición, México 2007.
- c) Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Quinta edición, México 2011.
- d) Franklin, Enrique (2009) Organización de la empresas 3ª Edición, México. Edit. McGraw-Hill.
- e) Gómez Mejía, Luis. Gestión de Recursos Humanos. 5ta Edición. Prentice Hall, Madrid 2008.
- f) Gómez Romo María del Carmen, Perfil por competencias, Primera Edición, 2018, Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- g) Robbins Stephen P, Coulter Mary, Administración, Octava edición, Pearson educación, México, 2005.
- h) Wayne Mondy, R. Administración de Recursos Humanos, decimoprimer edición, México, 2010.
- i) Werther, B. William, Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición.

Leyes.

- a) Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto constituyente No.38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre 1983.

- b) Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, del 31 del mes y año citados.
- c) Ley del impuesto sobre la renta, Decreto Legislativo Número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 201 del 21 del mismo mes y año.
- d) Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas, decreto legislativo N° 543, del 16 de diciembre del 2004, publicado en el diario oficial. N° 239, Tomo 365, del 22 de diciembre del 2004.
- e) Ley de Protección al Consumidor, Decreto Legislativo No. 666, de fecha 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 58, Tomo No. 330 del 22 de ese mismo mes y año.
- f) Ley del Seguro Social, emitida el 7 de diciembre de 1953, Decreto N° 1263, Tomo 16, publicada en el diario oficial N° 226 el 11 de diciembre de 1953.
- g) Ley integral del sistema de pensiones, decreto legislativo N° 614, publicado en el diario oficial N° 241, Tomo 437, del 21 de diciembre del 2022.
- h) Código de comercio, Decreto Legislativo No. 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo 228.
- i) Código de salud, Decreto Legislativo No. 955 de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo 299 de fecha 11 de mayo de 1988.
- j) Código de trabajo, Decreto Legislativo No. 15, del 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

Normas y reglamentos.

- a) Norma técnica salvadoreña, Categorización de hoteles por estrellas, NTS 03.44.03:12.
- b) Reglamento general de la ley de turismo, Decreto Legislativo N° 899, de fecha 10 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 237, Tomo N° 369.

Trabajos de graduación.

- a) Acosta Núñez Ramiro, Diseño de perfiles por competencias para mejorar la gestión administrativa para Tenería Díaz cía. LTDA., en el periodo 2015 – 2016, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- b) López Gumucio Ricardo, La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, 2010.
- c) Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca, Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias.

Sitios web.

- a) <https://www.municipiosdeelsalvador.com/cabanas/guacotecti>.
- b) <https://elsalvadoreshermoso.com/guacotecti-cabanas/>.
- c) <https://www.ecured.cu/Guacotecti> (El_Salvador).

ANEXOS.

ANEXO 1.

Instrumentos de
recolección de
Información.

a) Cuestionario dirigido al personal de la empresa Tres María Hotel y Restaurante.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



Cuestionario dirigido a: Personal de la Empresa Tres Marías Hotel y Restaurante.

De ante mano agradecemos su tiempo en el llenado del siguiente cuestionario que está dirigido a los colaboradores de la Empresa Tres Marías Hotel Y Restaurante.

La información recolectada será utilizada de manera confidencial y para fines estrictamente académicos.

Objetivo: Realizar una investigación de campo con la finalidad de crear y plasmar en un documento los perfiles y descriptores de puestos de trabajo que conforman al personal administrativo y operativo de la Empresa Tres Marías Hotel Y Restaurante.

Instrucciones: Marque con una “X” cada una de sus respuestas.

A) Generalidades

a) Género.

Femenino () Masculino ()

b) Edad.

18-25 años () 25-40 años () 40-50 años () Más de 50 ()

c) Nivel académico.

Universitario () Técnico () Bachiller () Otro ()

Especifique: _____

d) Tiempo de laborar en la empresa.

1-2 años () 3-5 años () 6-10 años () Más de 10 años ()

B) Preguntas de contenido.

1. Marque con una “X” el nombre del puesto que desempeña:

Objetivo: Categorizar la información a obtener por puestos de trabajo.

Supervisor de mesero	
Mesero	
Supervisor de cocina	
Cocinero	
Gerente Administrativo	
Contabilidad	
Camarero	
Seguridad	
Mantenimiento	

2. ¿Conoce lo que es un puesto de trabajo? Si su respuesta es sí, escriba una pequeña definición.

Objetivo: Determinar si el personal de la empresa tiene una definición clara de lo que es un puesto de trabajo.

Sí () No () _____

3. ¿Conoce lo que es un perfil de puesto de trabajo? Si su respuesta es sí, escriba una pequeña definición.

Objetivo: Identificar si el personal de la empresa tiene una definición clara de lo que es un perfil de trabajo.

Sí () No () _____

4. **¿La persona encargada de su proceso de selección le describió con claridad las características que debía cumplir para poder ocupar el puesto de trabajo?**

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa con la persona encargada se dieron de manera clara todas las actividades que se deben de cumplir al ocupar un puesto.

Sí () No ()

5. **Mencione, ¿Quién fue el responsable de llevar a cabo su contratación?**

Objetivo: comprender al personal involucrado dentro del proceso de contratación y tener la percepción del mismo.

Gerente general ()

Gerente administrativo ()

Supervisor de área ()

Otro ()

6. **¿Al ingresar en la empresa se le brindó la inducción correspondiente a su puesto de trabajo?**

Objetivo: Identificar los procesos de inducción que se implementan con el nuevo personal que ingresa a la organización.

Sí () No ()

Si su respuesta es sí, conteste la pregunta 7, sino pasar a la pregunta 8.

7. **¿En la inducción, se le proporcionó un documento con la descripción de sus actividades a realizar según su perfil de puesto de trabajo?**

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con un documento de descripción del perfil de puestos.

Sí () No ()

8. **¿Se siente comprometido a alcanzar las metas que su supervisor le establece?**

Objetivo: Evaluar el nivel de compromiso y motivación con el que el personal desempeña sus actividades.

Sí () No ()

9. ¿Cuál considera que es el objetivo de su puesto de trabajo en la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal puede definir cuál es el objetivo de su puesto de trabajo. _____

10. ¿Qué aptitudes requiere para realizar las tareas de su puesto?

Objetivo: Evaluar las capacidades que poseen los empleados para realizar sus actividades.

Empatía ()

Honestidad ()

Habilidades sociales ()

Paciencia ()

Iniciativa ()

11. Antes de iniciar a laborar en la empresa ¿Contaba con conocimientos y experiencias en puestos similares al que desempeña actualmente?

Objetivo: Conocer la experiencia previa de los colaboradores y el impacto de esta en relación al óptimo rendimiento en las actividades que realiza.

Sí () No ()

Mencione algunos. _____

12. ¿Cuál considera que es el grado académico requerido para el desempeño del puesto?

Objetivo: Analizar si los colaboradores consideran que su puesto de trabajo requiere un grado académico en específico o si eso no afecta el desempeño de sus actividades diarias.

Educación básica ()

Educación media ()

Educación superior ()

13. Marque con una X los conocimientos específicos que requiere para desempeñar su puesto de trabajo.

Objetivo: Identificar las habilidades, conocimientos y competencias que poseen los ocupantes del puestos de trabajo y la influencia en su desempeño.

- Gastronómicos ()
- Atención al cliente ()
- Contables y administrativos ()
- Informáticos ()
- Aseo especializado en mantenimiento. ()

14. ¿Es de su conocimiento si en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño para medir los resultados de las actividades que realiza?

Objetivo: Conocer si la empresa mide el desempeño de sus colaboradores respecto a las habilidades y aptitudes con las que desarrollan sus responsabilidades.

- Sí () No () Ocasionalmente ()

15. ¿Cuándo las evaluaciones reflejan un bajo desempeño la gerencia toma a bien el capacitarlo en dichas áreas?

Objetivo: Analizar si los resultados obtenidos de la evaluación permiten identificar los aspectos en los que se necesita capacitar al personal.

- Sí () No ()

16. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Identificar la necesidad de capacitación que tiene el personal de la empresa.

- Cada mes () Cada tres meses () Cada año ()

17. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Identificar el personal a cargo de las evaluaciones de desempeño.

- Gerente general ()
- Gerente administrativo ()
- Supervisor de área ()
- Otro ()

18. ¿Qué tan satisfecho está con la experiencia de aprendizaje?

Objetivo: medir el nivel de satisfacción en cuanto a los conocimientos que los colaboradores han adquirido.

Muy satisfecho () Poco satisfecho () Nada satisfecho ()

19. ¿Cómo calificaría la calidad de la capacitación?

Objetivo: conocer si la empresa abordó los temas en que los colaboradores tienen las deficiencias.

Baja () Media () Alta ()

20. ¿Considera que las órdenes de trabajo que recibe son específicas?

Objetivo: Analizar si la comunicación entre los jefes y colaboradores es efectiva para la ejecución de las actividades.

Si () No () Ocasionalmente ()

21. ¿Tiene personal bajo su responsabilidad?

Objetivo: Comprender las relaciones de poder existentes en la organización para tener una idea del nivel jerárquico.

Sí () No ()

22. Marque con una “X” los puestos de trabajo con los que se relaciona directamente en sus labores dentro de la empresa y describa brevemente las actividades que realiza en conjunto a los puestos que seleccionó.

Objetivo: Identificar las relaciones internas del puesto de trabajo de cada colaborador.

Nombre de los puestos.		Actividad.	Frecuencia.
Supervisor de mesero			
Mesero			
Supervisor de cocina			
Cocinero			
Gerente Administrativo			
Contabilidad			
Camarero			
Seguridad			
Mantenimiento			
Gerente general			

Encuestó: _____

Fecha: _____

MUCHAS GRACIAS.

b) Guía de entrevista dirigida a la gerente general representante legal de la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Guía de entrevista.

Dirigida a: La gerente general y representante legal de la Empresa Tres Marías Hotel y Restaurante.

Agradecimiento: De la manera más sensata y cordial extendemos nuestro agradecimiento por otorgarnos la oportunidad de crecer profesionalmente desarrollando el trabajo de graduación y darle continuidad a través del desarrollo de la siguiente guía de entrevista, dicha información será utilizada de manera confidencial para fines estrictamente académicos y cuya finalidad será desarrollar una herramienta administrativa que contribuya al fortalecimiento de los procesos administrativos.

Objetivo: Comprender el nivel de conocimiento que tiene la gerente general, sobre los distintos problemas que influyen de manera directa e indirecta en el buen desempeño de los perfiles de puestos de trabajo en las actividades que desarrollan y su impacto en el fortalecimiento de los procesos administrativos.

Indicaciones: Lea detenidamente cada pregunta y conteste objetivamente las interrogantes, tome en cuenta marcar con una “X” en las preguntas de respuesta cerrada.

1. ¿Conoce qué son los perfiles de puesto de trabajo? Si su respuesta es si, defina brevemente.

Sí () No ()

2. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, defina brevemente la importancia de los perfiles de puesto de trabajo.

3. Según su criterio ¿Qué es un descriptor de puestos de trabajo?

4. ¿Describa cuáles han sido los parámetros de selección de personal en los que se ha basado para los procesos de contratación?

5. ¿Mencione cuál ha sido la documentación solicitada para los procesos de contratación?

6. ¿Posee un descriptor de puestos que le facilita el proceso de selección de personal?

7. ¿Quién toma la decisión de contratar al personal adecuado para la empresa?

8. Mencione, ¿Cuáles serían los beneficios de tener un documento que contenga los perfiles de puestos definidos?

9. Mencione los valores que más se identifican con el que hacer organizacional.

10. ¿Cómo describiría la razón de ser y la percepción a futuro que posee de la empresa?

11. ¿Ha tenido la oportunidad de capacitarse en cursos relacionados a la administración de recursos humanos? Si su respuesta es sí, menciónelos.

Sí () No ()

¿Cuáles? _____

12. ¿Conoce que es una evaluación de desempeño? Sí su respuesta es sí, escriba un breve concepto.

Sí () No ()

13. Mencione si realiza evaluaciones de desempeño al personal de la empresa y con qué frecuencia las realiza.

14. ¿Qué parámetros utiliza para evaluar el desempeño del personal de la empresa?

15. ¿Tiene a una persona delegada por área que le reporte los resultados?

Si su respuesta es sí, escriba los puestos de sus delegados y el área correspondiente. Sí () No ()

16. Al obtener los reportes, conocer los resultados y detectar áreas deficientes en los colaboradores, ¿Toma a bien la decisión de capacitar al personal para fortalecer el desempeño? Si su respuesta es sí, mencione las áreas.

Sí () No ()

Entrevistó: _____

Fecha:

MUCHAS GRACIAS.

ANEXO 2.

Tabulación del
Cuestionario Dirigido al
Personal de la empresa
Tres Marías, Hotel y
Restaurante y respuestas
de entrevista realizada a
gerente general.

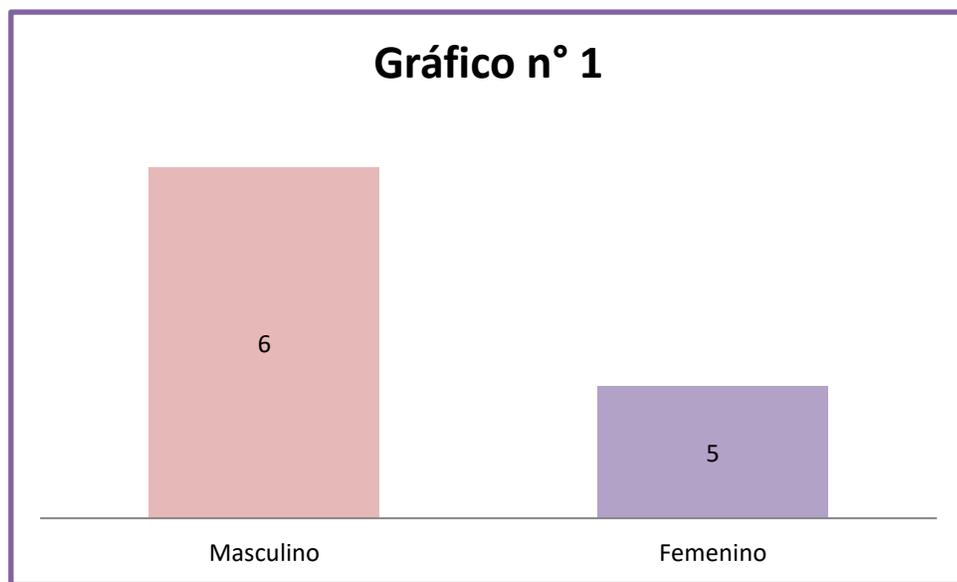
1. Tabulación del Cuestionario Dirigido al Personal de la empresa.

A) GENERALIDADES.

a. Género

Objetivo: Establecer la cantidad de colaboradores según el género dentro de la empresa.

Cuadro N° 1		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Femenino	5	45%
Masculino	6	55%
Total	11	100%

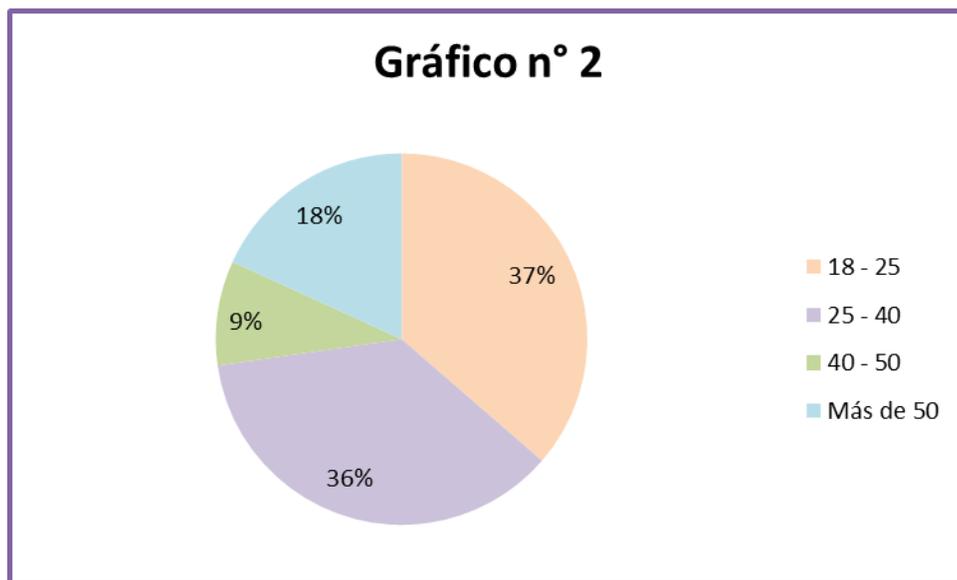


Interpretación: Se puede determinar que en la empresa se ofrecen las mismas oportunidades para las mujeres como para los hombres, se puede decir que la empresa toma a bien que lo más necesario e importante es la capacidad y experiencia que tiene la persona y los conocimientos que puede brindarle a la misma, sin embargo: se observa que se tiene más personal del género masculino.

a. Edad.

Objetivo: Identificar el rango de la edad del personal que labora en la empresa.

Cuadro N° 2		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
18 a 25 años	4	37%
25 a 40 años	4	36%
40 a 50 años	1	9%
Más de 50 años	2	18%
Total	11	100%

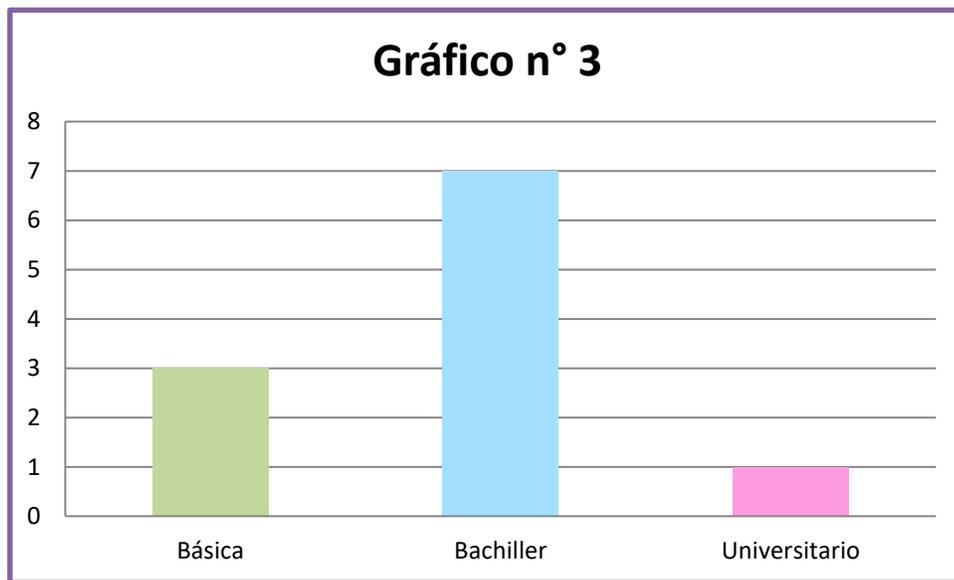


Interpretación: El rango de edades es variable dentro de la empresa, sin embargo; las personas están en edades apropiadas para el desempeño de las actividades asignadas, también hay personal con experiencia.

b. Nivel académico

Objetivo: Conocer el grado académico que tiene el personal de la empresa.

Cuadro N° 3		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Básica	3	27%
Bachiller	7	64%
Universitario	1	9%
Otro	0	0%
Total	11	100%

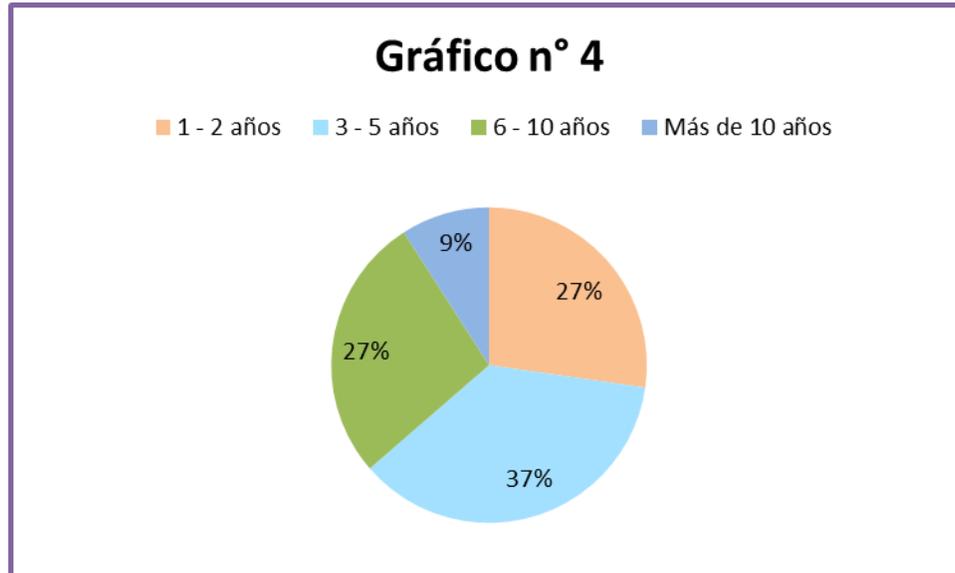


Interpretación: El grado académico del personal tiene cierta variación, sin embargo: es notorio que la mayor parte de los colaboradores ha terminado sus estudios de bachiller, lo que demuestra que para llevar a cabo las actividades lo que se busca es personal calificado en un nivel intermedio para poder desempeñarlas, sin importar que no se cuente con estudios universitarios.

c. Tiempo de laborar en la empresa.

Objetivo: Conocer la antigüedad que tienen los colaboradores de laborar en la empresa.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
1 a 3 años	3	27%
3 a 5 años	4	37%
6 a 10 años	3	27%
Más de 10 años	1	9%
Total	11	100%



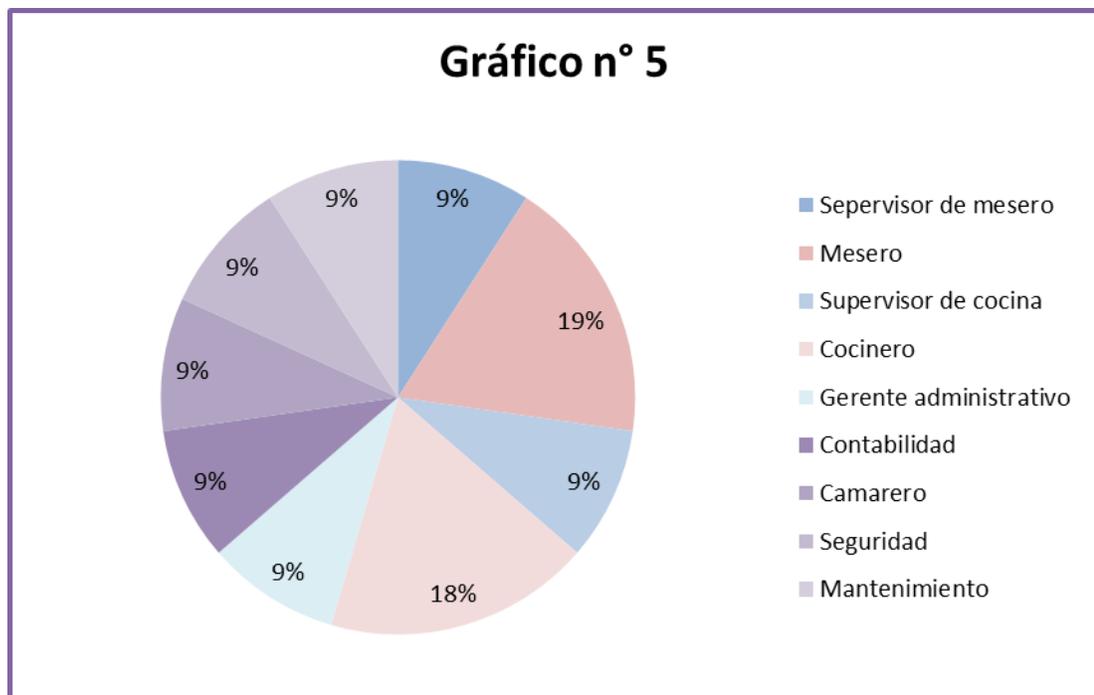
Interpretación: Se logra identificar que la estadía de los colaboradores en la empresa es variable, ya que los rangos de 1 a 3 años y de 6 a 10 años están en un nivel similar, mientras que las personas que tienen más de 10 años es muy poca, por lo tanto; esto denota que no hay estabilidad laboral, por lo tanto tampoco hay oportunidades de crecimiento laboral.

PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. Marque con una "X" el nombre del puesto que desempeña:

Objetivo: Categorizar la información a obtener por puestos de trabajo.

Cuadro N° 5		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Supervisor de mesero	1	9%
Mesero	2	19%
Supervisor de cocina	1	9%
Cocinero	2	18%
Gerente administrativo	1	9%
Contabilidad	1	9%
Camarero	1	9%
Seguridad	1	9%
Mantenimiento	1	9%
Total	11	100%



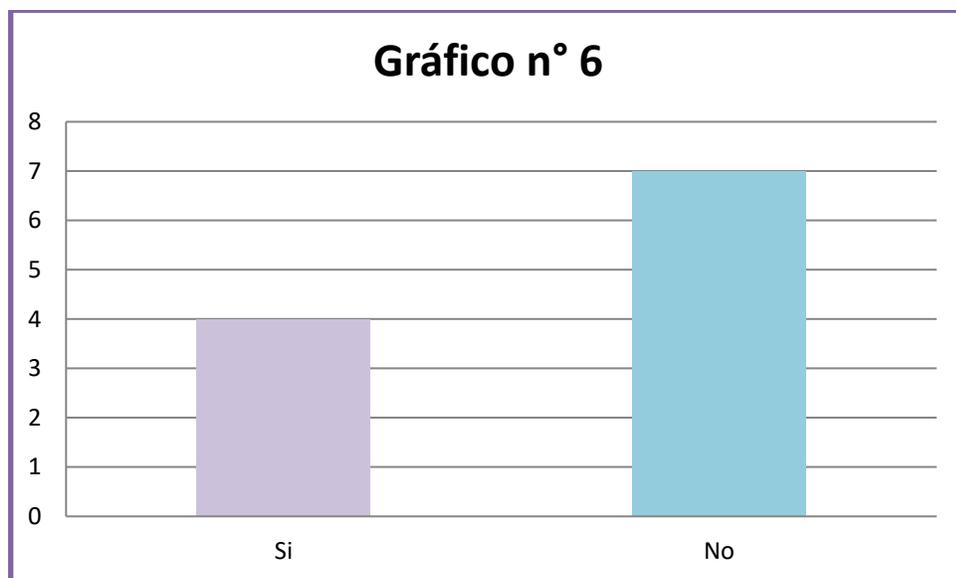
Interpretación: Se logra identificar la distribución de los colaboradores dentro de la empresa Tres Marías Hotel y Restaurante, se observa que el mayor número se da en los

meseros y cocineros quienes tienen la labor de atender las órdenes de los clientes y preparar los alimentos que se ofrecen, respectivamente.

2. ¿Conoce lo que es un puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si el personal de la empresa tiene una definición clara de lo que es un puesto de trabajo.

Cuadro N° 6		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

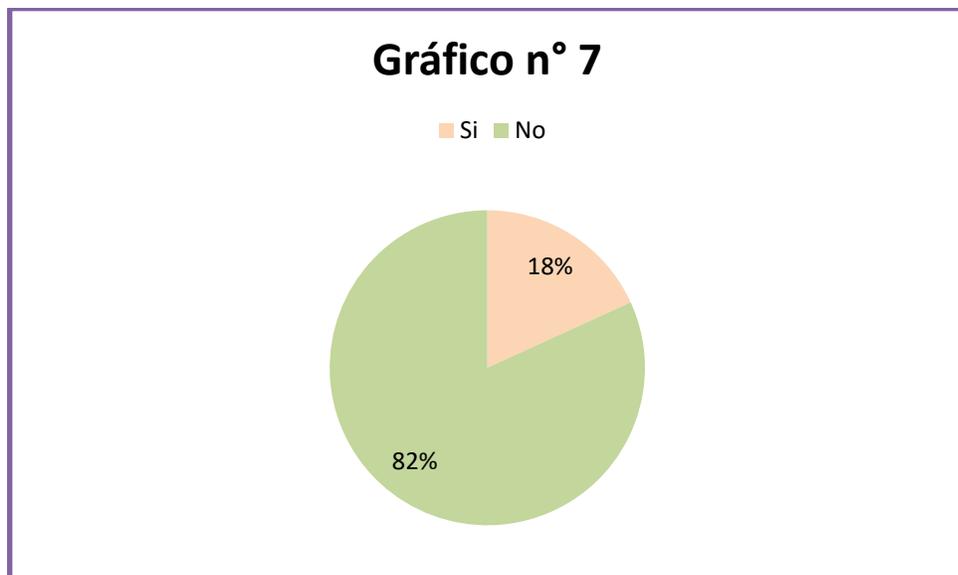


Interpretación: Se identificó que la minoría del personal encuestado si tiene una definición clara de lo que es un puesto de trabajo con un valor del 36%, pero se logró identificar que la mayoría del personal no tiene conocimiento de lo que es un puesto de trabajo. Se podría considerar que no se toma como un conocimiento de mucha importancia para laborar en la empresa.

3. ¿Conoce lo que es un perfil de puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si el personal de la empresa tiene una definición clara de lo que es un perfil de trabajo.

Cuadro N° 7		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

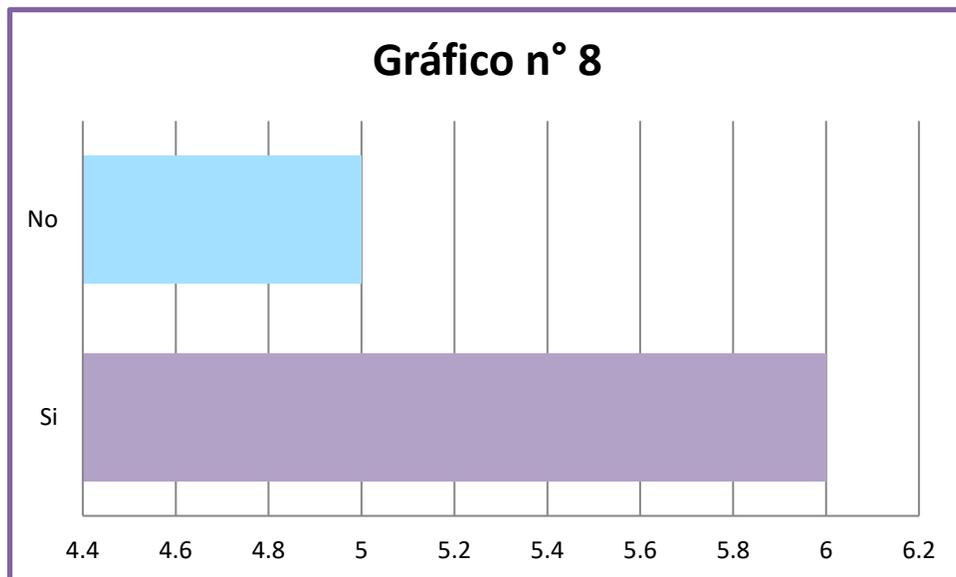


Interpretación: Se identificó que la minoría del personal encuestado si tiene una definición clara de lo que es un puesto de trabajo con un valor del 18%, pero se logró identificar que la mayoría del personal no tiene conocimiento de lo que es un perfil de puesto de trabajo. Se podría considerar que no se le toma mucha importancia tener dicho conocimiento para laborar en la empresa.

4. ¿La persona encargada de su proceso de selección le describió con claridad las características que debía cumplir para poder ocupar el puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa con la persona encargada se dieron de manera clara todas las actividades que se deben de cumplir al ocupar un puesto.

Cuadro N° 8		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	6	55%
No	5	45%
Total	11	100%



Interpretación: Se determinó que en la empresa Tres María Hotel y Restaurante se preocupan en hacerle saber a sus colaboradores las actividades que van a realizar en su puesto de trabajo antes de ser contratados, lo cual mejora el desempeño al llevar a cabo dichas actividades.

5. Mencione, ¿Quién fue el responsable de llevar a cabo su contratación?

Objetivo: Comprender al personal involucrado dentro del proceso de contratación y tener la percepción del mismo.

Cuadro N° 9		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Gerente general	11	100%
Gerente administrativo	0	0%
Supervisor de área	0	0%
Otro	0	0%
Total	11	100%

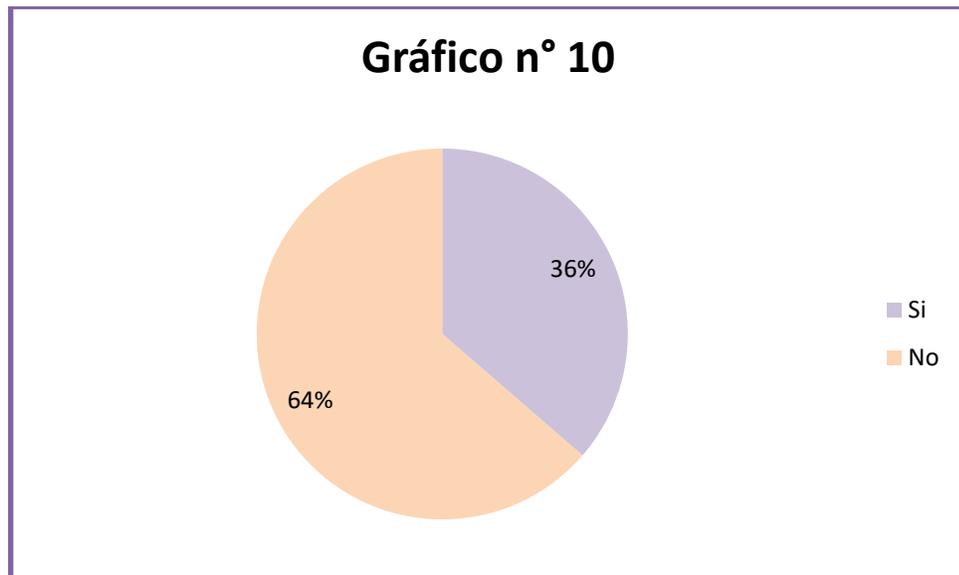


Interpretación: De acuerdo con la información obtenida quien se encarga de llevar a cabo la contratación de los colaboradores es el gerente general, como se observa todos los colaboradores respondieron que fueron contratados por la persona que desempeña dicho cargo.

6. ¿Al ingresar en la empresa se le brindó la inducción correspondiente a su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar los procesos de inducción que se implementan con el nuevo personal que ingresa a la organización.

Cuadro N° 10		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

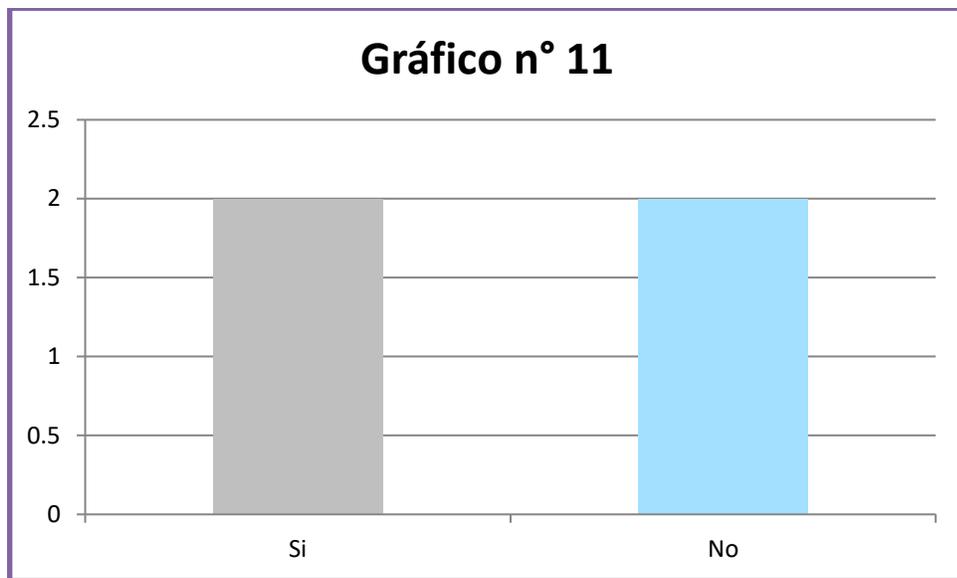


Interpretación: A la minoría de los colaboradores si se le brindó inducción respecto al puesto de trabajo, sin embargo se observa que la mayoría manifiesta no haber tenido la inducción correspondiente, lo cual evidencia que el 64% del personal ingreso sin tener una inducción respecto a las responsabilidades que tiene su puesto de trabajo dentro de la empresa.

7. ¿En la inducción, se le proporcionó un documento con la descripción de las actividades a realizar según su perfil de puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con un documento de descripción del perfil de puestos.

Cuadro N° 11		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

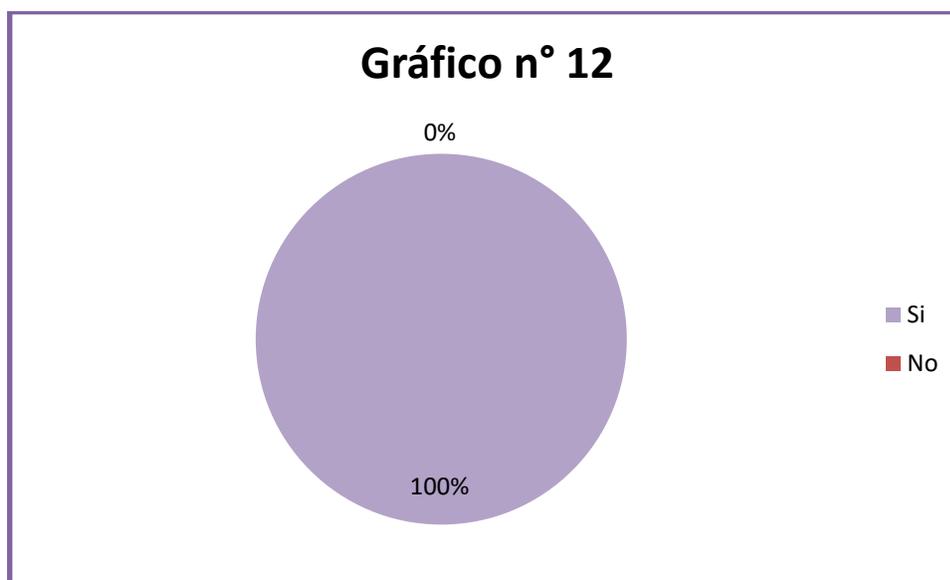


Interpretación: Esta pregunta tiene relación con la pregunta #6, en la cual 4 colaboradores respondieron que si recibieron inducción, por lo tanto; en esta pregunta #7 se logra identificar que la mitad del personal que recibieron la inducción manifestó que después de ser contratados si se les brindó un documento con las actividades a realizar según su perfil de puesto de trabajo, sin embargo; la otra mitad no lo recibió. Se puede determinar que muchos de los colaboradores que laboran en la empresa iniciaron sin tener conocimiento de las actividades que debía de realizar acorde a su puesto de trabajo.

8. ¿Se siente comprometido a alcanzar las metas que su supervisor le establece?

Objetivo: Evaluar el nivel de compromiso y motivación con el que el personal desempeña sus actividades.

Cuadro N° 12		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%



Interpretación: Los colaboradores de la empresa se sienten comprometidos a alcanzar las metas que su supervisor le establece ya que esto beneficia a lograr los objetivos que la empresa tiene y la satisfacción del empleado

9. ¿Cuál considera que es el objetivo de su puesto de trabajo en la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal puede definir cuál es el objetivo de su puesto de trabajo.

Cuadro N° 13
Dar una buena imagen y atención al negocio.
Servir alimentos.
Tener platos listos y a tiempo.

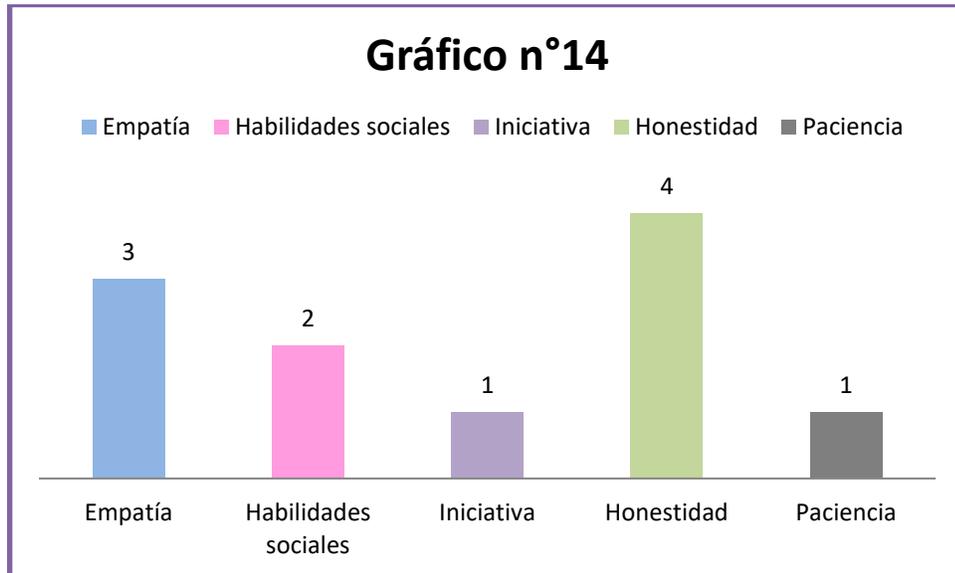
Brindar la información financiera necesaria para la toma de decisiones oportunas en la empresa.
Mantener una seguridad en las noches dentro de la empresa.
Dentro del área de habitaciones tenerlas listas y muy limpias.
Coordinar y atender al cliente.
Preparar la comida a tiempo.
Mantener limpia la piscina.
Llevar una coordinación y un equilibrio entre todas las áreas y lo que conlleva.
Es dar un buen servicio y que el cliente se vaya satisfecho.

Interpretación: Se puede determinar que el personal tiene claro el objetivo de las actividades que realiza ya que pudieron definir un objetivo en concreto de lo que conlleva su puesto de trabajo, en el cuadro n° 13 se muestran los objetivos principales que en su mayoría se busca la satisfacción del cliente, ya que al llevarse una buena impresión; el cliente estaría en la disposición de regresar a consumir los servicios que la empresa brinda.

10. ¿Qué aptitudes requiere para realizar las tareas de su puesto?

Objetivo: Evaluar las capacidades que poseen los empleados para realizar sus actividades.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Empatía	3	27%
Habilidades sociales	2	18%
Iniciativa	1	9%
Honestidad	4	37%
Paciencia	1	9%
Total	11	100%

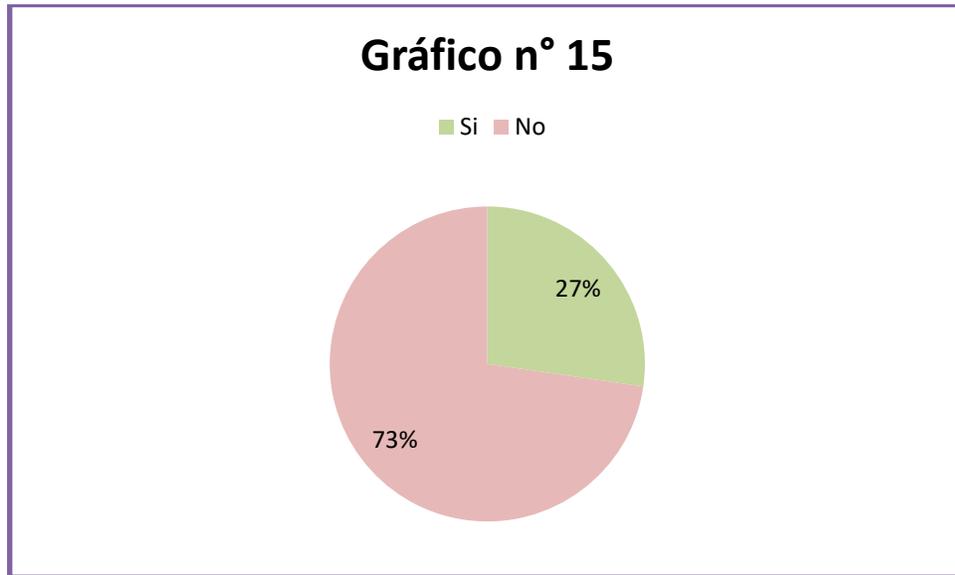


Interpretación: Al ser una empresa que brinda servicios que requieren comunicación con los clientes, el personal debe tener ciertas aptitudes que lo ayuden a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo, por lo que la mayoría de los empleados respondió que la honestidad es muy necesaria en su área, y otra mayoría respondió que la empatía es de importancia ya que gracias a esto pueden tratar de comprender mejor al cliente y brindarle el servicio que este se merece, sin embargo; cabe aclarar que todos los colaboradores están de acuerdo que se deben poner en práctica todas las aptitudes antes mencionadas ya que eso ayuda a un mejor desempeño de sus actividades y a la satisfacción de los clientes.

11. Antes de iniciar a laborar en la empresa ¿Contaba con conocimientos y experiencias en puestos similares al que desempeña actualmente?

Objetivo: Conocer la experiencia previa de los colaboradores y el impacto de esta en relación al óptimo rendimiento en las actividades que realiza.

Cuadro N° 15		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

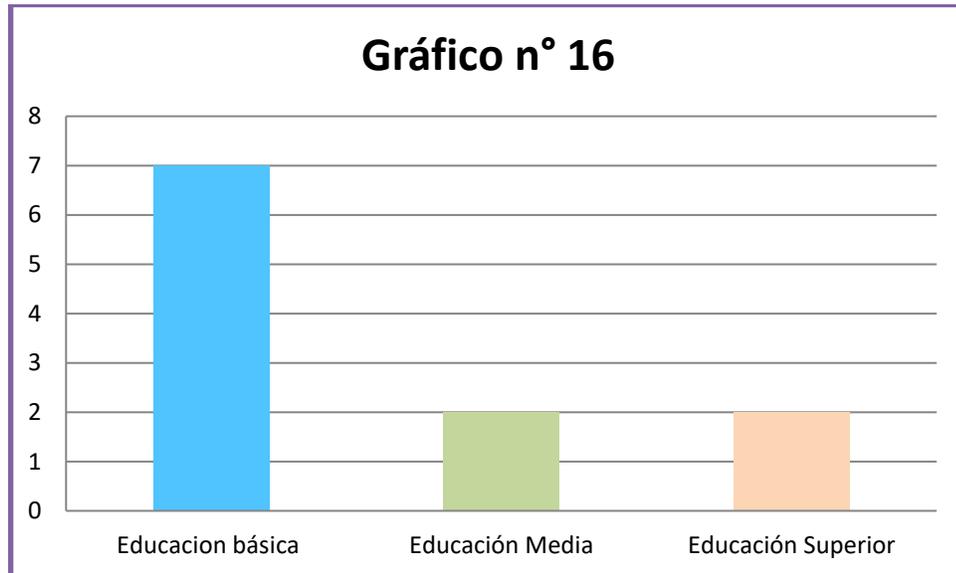


Interpretación: Con el tiempo que llevan laborando en la empresa han ido adquiriendo los conocimientos necesarios para adaptarse a las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo, personas que laboraron en otras empresas en puestos que tienen relación con lo que hoy desempeñan por ende ya llevan consigo la experiencia de lo que deben hacer y como lo deben hacer.

12. ¿Cuál considera que es el grado académico requerido para el desempeño del puesto?

Objetivo: Analizar si los colaboradores consideran que su puesto de trabajo requiere un grado académico en específico o si eso no afecta el desempeño de sus actividades diarias.

Cuadro N° 16		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Educación básica	7	64%
Educación Media	2	18%
Educación Superior	2	18%
Total	11	100%

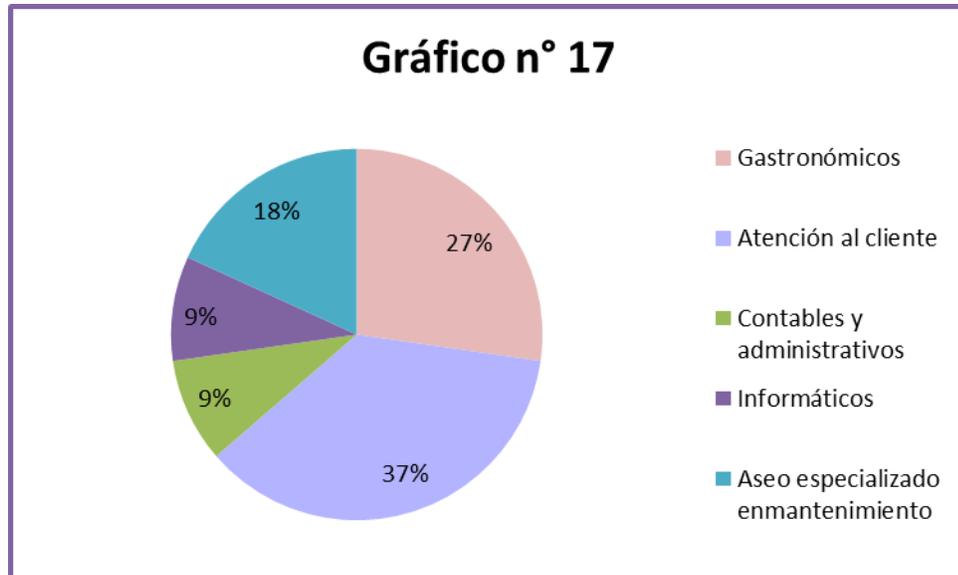


Interpretación: El grado académico predominante del personal que conforma la empresa es el de la educación básica, dicha población la conforma el personal operativo y denota que no se necesita de estudios superiores universitarios para poder desempeñar las actividades propias de estos puestos, por otra parte la educación media y superior se encuentran en un rango similar y el personal que conforma este segmento ocupa cargos de tipo administrativos y tienen personal bajo su cargo es por ello que debe estar mayormente calificado para desempeñar sus actividades.

13. Marque con una X los conocimientos específicos que requiere para desempeñar su puesto de trabajo.

Objetivo: Identificar las habilidades, conocimientos y competencias que poseen los ocupantes del puestos de trabajo y la influencia en su desempeño.

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Gastronómicos	3	27%
Atención al cliente	4	36.4%
Contables y administrativos	1	9%
Informáticos	1	9%
Aseo especializado en mantenimiento	2	18%
Total	11	100%

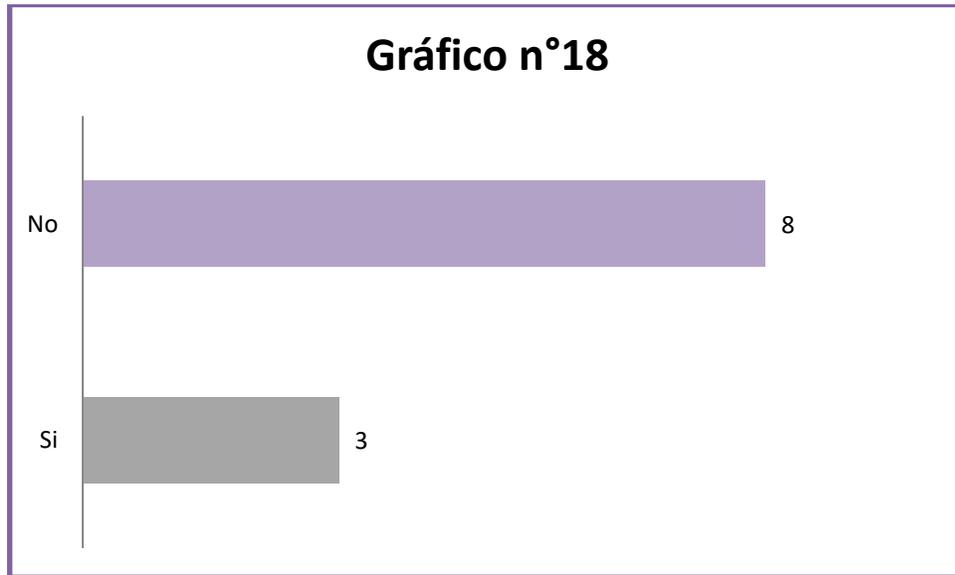


Interpretación: De acuerdo a la información obtenida el 36% del personal expresa que el conocimiento específico para desempeñar su puesto de trabajo es sobre la atención al cliente, el 27% manifiesta como necesarias las habilidades gastronómicas, el 18% seleccionó el aseo especializado en mantenimiento y los conocimientos contables y administrativos e informáticos lo conforman el 9% por cada alternativa respectivamente, dichos datos por cada ítem coinciden con el número de personal que conforma cada área de la empresa, lo que denota que cada trabajador tiene una idea clara sobre su puesto y funciones a desempeñar.

14. ¿Es de su conocimiento si en la empresa se realizan evaluaciones de desempeño para medir los resultados de las actividades que realiza?

Objetivo: Conocer si la empresa mide el desempeño de sus colaboradores respecto a las habilidades y aptitudes con las que desarrollan sus responsabilidades.

Cuadro N° 18		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	3	27%
No	8	73%
Ocasionalmente	0	0%
Total	11	100%

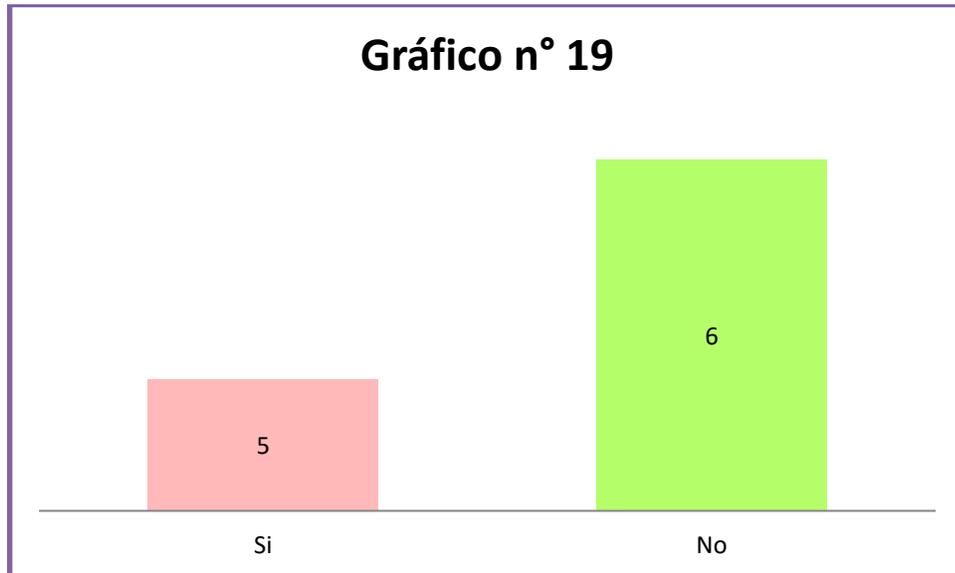


Interpretación: El 73% del personal, siendo este la mayoría de la población expresó que desconoce si en la organización se realizan evaluaciones de desempeño para medir los resultados de las actividades que el personal desempeña; dicha herramienta tiene por objetivo el mejorar las áreas de conocimientos y competencias deficientes del personal.

15. ¿Cuándo las evaluaciones reflejan un bajo desempeño la gerencia toma a bien el capacitarlo en dichas áreas?

Objetivo: Analizar si los resultados obtenidos de la evaluación permiten identificar los aspectos en los que se necesita capacitar al personal.

Cuadro N° 19		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%



Interpretación: Se determinó que en la empresa Las Tres Marías Hotel y Restaurante el 55% del personal afirma que la gerencia no invierte en capacitarle para mejorar su desempeño, mientras que el 45% por el contrario afirma que si se invierte en mejorar las áreas de deficiencia identificadas; por lo que se puede evidenciar que la gerencia ha invertido más en capacitar al personal de algunas áreas de la empresa, cuando lo más recomendable es brindar oportunidades a cada empleado sin distinción de área, dando la oportunidad de retroalimentación de conocimientos y habilidades que le permitan a la empresa mejorar continuamente.

16. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Identificar la necesidad de capacitación que tiene el personal de la empresa.

Cuadro N° 20		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Cada mes.	4	36%
Cada tres meses.	0	0%
Cada año.	7	64%
Total	11	100%

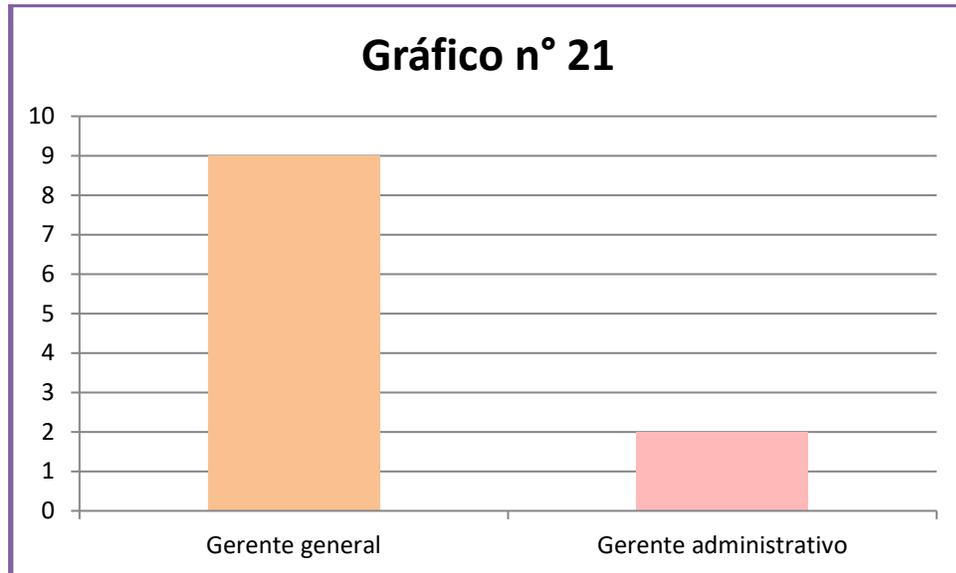


Interpretación: De acuerdo a la información recolectada se puede evidenciar que la mayoría de los empleados afirma que las evaluaciones de desempeño se realizan de manera anual, mientras que la minoría siendo este el 36% dice que es de manera mensual, por lo que podemos entender que la gerencia ha priorizado en mejorar el rendimiento de las áreas que ha detectado como deficientes, dándoles así un seguimiento continuo. Sin embargo, existe discrepancia en los resultados de esta pregunta, ya que según la pregunta 14 la mayoría no tiene conocimiento de que se realicen dichas evaluaciones, por lo tanto se puede entender que dichos procesos se realizan de manera informal y que han respondido de manera errónea la pregunta.

17. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Identificar el personal a cargo de las evaluaciones de desempeño.

Cuadro N° 21		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Gerente general	9	82%
Gerente administrativo	2	18%
Supervisor de área	0	0%
Otro	0	0%
Total	11	100%

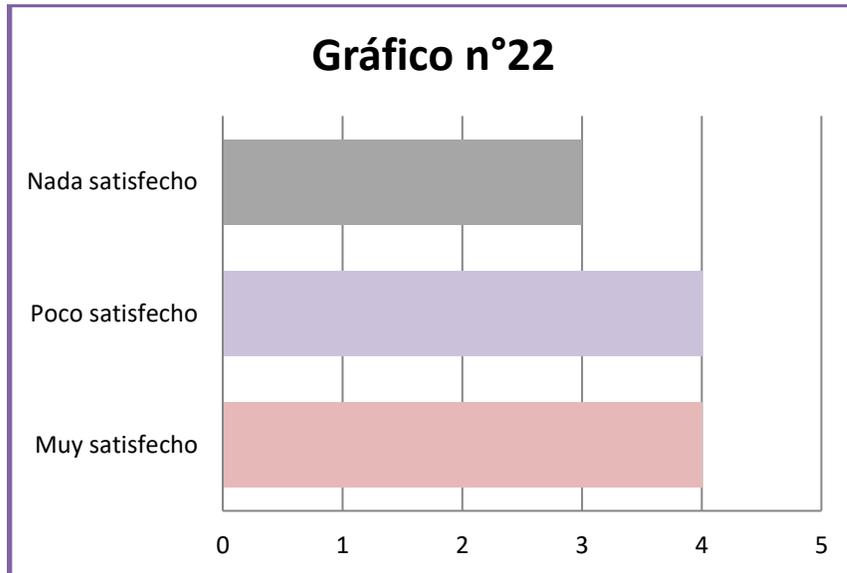


Interpretación: El 82% de los empleados respondió que el encargado de desarrollar las evoluciones de desempeño es el gerente general información que contradice los resultados obtenidos de la pregunta N° 14, en la cual niegan el saber si se realizan dichas evaluaciones dentro de la empresa, por lo que se puede entender que dichos procesos se realizan de manera informal y espontanea con la finalidad de obtener una visión general de la situación de la empresa.

18. ¿Qué tan satisfecho está con la experiencia de aprendizaje?

Objetivo: medir el nivel de satisfacción en cuanto a los conocimientos que los colaboradores han adquirido.

Cuadro N° 22		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Muy satisfecho	4	36%
Poco satisfecho	4	36%
Nada satisfecho	3	27%
Total	11	100%



Interpretación: Según la percepción de los empleados el 36% expresa que se encuentra muy satisfecho con las capacitaciones que la empresa les brinda para ampliar y reforzar los conocimientos de su personal, el otro 36% expresa encontrarse poco satisfecho, sin embargo considera que la experiencia es de provecho y de crecimiento, y el 27% restante expresa sentirse nada satisfecho con la experiencia, evidenciando que los métodos de enseñanza-aprendizaje no satisfacen las expectativas de los trabajadores.

19. ¿Cómo calificaría la calidad de la capacitación?

Objetivo: conocer si la empresa abordó los temas en que los colaboradores tienen las deficiencias.

Cuadro N° 23		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Baja	3	27%
Media	5	45%
Alta	3	27%
Total	11	100%

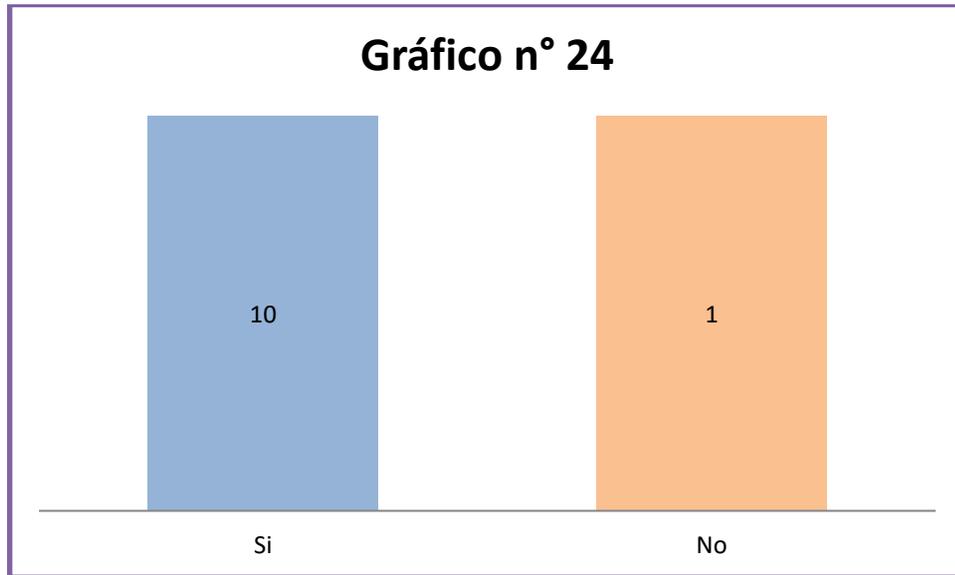


Interpretación: la presente interrogante mantiene relación con la pregunta anterior, ya que el 45% del personal calificó como de mediana calidad los conocimientos impartidos en las capacitaciones en las que la empresa ha invertido para mejorar el desempeño de las laboras que desempeña el personal, sin embargo, el 27% de los empleados califican como de alta calidad las capacitaciones, mientras que el 27% restante calificó de baja calidad los conocimientos impartidos, por lo que es evidente que tan solo el 27% dice estar satisfecho con las estrategias por las que optado la gerencia para fomentar el desarrollo tanto personal y laboral de los empleados.

20. ¿Considera que las órdenes de trabajo que recibe son específicas?

Objetivo: Analizar si la comunicación entre los jefes y colaboradores es efectiva para la ejecución de las actividades.

Cuadro N° 24		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	10	91%
No	1	9%
Ocasionalmente	0	0%
Total	11	100%

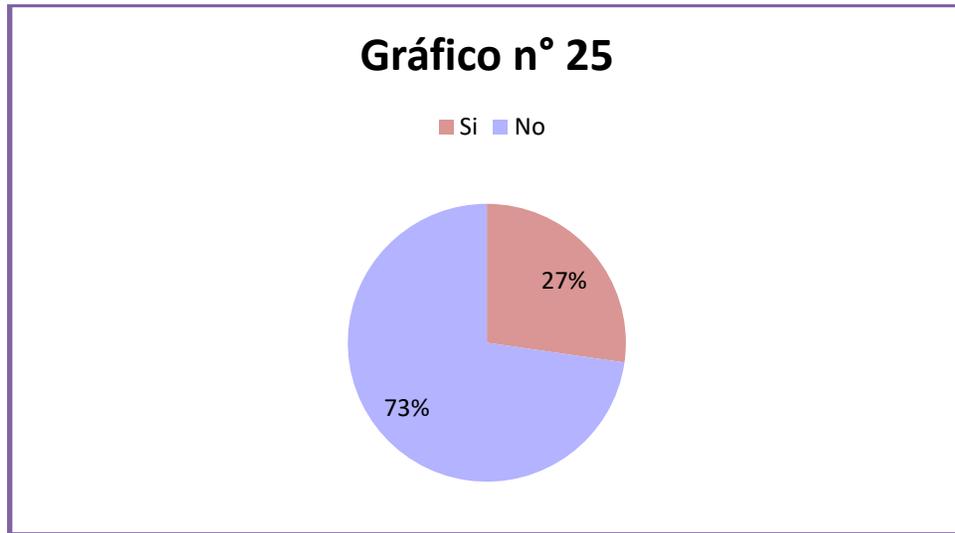


Interpretación: El 91% de los empleados expresan que las ordenes e indicaciones de trabajo que reciben son específicas, lo cual incide de manera directa en el óptimo rendimiento y desarrollo de las actividades que desempeñan los trabajadores dentro de la empresa La Tres Marías Hotel y Restaurante.

21. ¿Tiene personal bajo su responsabilidad?

Objetivo: Comprender las relaciones de poder existentes en la organización para tener una idea del nivel jerárquico.

Cuadro N° 25		
Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%



Interpretación: De acuerdo con la información recolectada tan solo el 27% posee la responsabilidad de guiar a sus colaboradores en las áreas a las cuales han sido designados para lograr que se cumplan las metas trazadas por la gerencia; mientras que la gran mayoría, compuesta por el 73% del personal lo conforman los subordinados de las distintas áreas que conforman a la empresa.

22. Marque con una “X” los puestos de trabajo con los que se relaciona directamente en sus labores dentro de la empresa y describa brevemente las actividades que realiza en conjunto a los puestos que seleccionó.

Objetivo: Identificar las relaciones internas del puesto de trabajo de cada colaborador.

Cuadro N° 26		
Nombre de los puestos.	Frecuencia de interacción.	Actividad desempeñada.
Supervisor de mesero	6	Se ocupa de planificar y supervisar el servicio y asegurar la calidad de este; elaborar el menú, capacitar al personal, recibir, acomodar y ayudar al cliente, solicitar el pedido y servir alimentos y bebidas.
Mesero	8	Encargado tomar la orden y de verificar que los alimentos vayan en buen estado hasta ser entregados a los comensales.
Supervisor de cocina	5	Recibe la orden y se encarga de organizar al personal y supervisar la producción de los alimentos para posteriormente entregar el alimento a los meseros para que lo entreguen a los clientes.

Cocinero	7	Planificar menús, Preparar alimentos y asegurar la salubridad en el proceso de preparación de estos, además de ordenar y limpiar el área posterior a cada turno.
Gerente Administrativo	8	Gestiona los recursos humanos, logísticos y los activos fijos y los recursos financieros de la empresa, planifica y organiza eventos especiales y realiza las órdenes de compra necesarias para abastecer el stock de cada área.
Contabilidad	4	Realiza el registro de operaciones económicas de la empresa, elaboración de reportes de ingresos y gastos, control de gastos efectuados de caja chica, elaboración de estados financieros mensuales
Camarero	4	Se encarga de arreglar y limpiar las habitaciones, lavar y planchar las cortinas y cubrecamas para resguardar la salud del cliente.
Seguridad	3	Encargado de dar la bienvenida y despedir a los visitantes, velar la integridad física de huéspedes, empleados y visitantes y mantener la tranquilidad dentro del hotel.
Mantenimiento	3	realiza la limpieza de piscinas, filtros; enciende la fuente, se encarga de cuidar las tierras y fumigar para evitar las plagas, poda los jardines y siembra árboles

Interpretación: La presente interrogante tiene como finalidad identificar con qué frecuencia interactúan los empleados con sus compañeros de las diferentes áreas de la empresa, dicha información se desglosa de la siguiente manera, los puestos de trabajo con los que se mantiene mayor interacción son, gerente administrativo y meseros ya que en ambos puestos de trabajo 8 de 11 empleados se relacionan con los puestos antes mencionados, mientras que los puestos de trabajo con los que se mantiene menor interacción son los de seguridad y mantenimiento ya que para ambos casos 8 de 11 empleados afirman que realizan actividades en conjunto; por otra parte cada empleado describió las actividades más relevantes que desempeña día a día para para cumplir con las responsabilidades designadas.

2. Entrevista dirigida a la gerente general de la empresa.

Indicaciones: Lea detenidamente cada pregunta y conteste objetivamente las interrogantes, tome en cuenta marcar con una “X” en las preguntas de respuesta cerrada.

1. ¿Conoce qué son los perfiles de puesto de trabajo? Si su respuesta es sí, defina brevemente.

Sí () No (X)

2. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, defina brevemente la importancia de los perfiles de puesto de trabajo.

R// La importancia de perfil de se debe de tener muy clara, pues para el funcionamiento de cualquier empresa deben estar muy definidas cada área y cada perfil.

3. Según su criterio ¿Qué es un descriptor de puestos de trabajo?

R// Para mí, es la persona que define el rol que tendrá una persona en cada puesto dentro de una empresa.

4. ¿Describa cuáles han sido los parámetros de selección de personal en los que se ha basado para los procesos de contratación?

R// Los parámetros dependen de qué puesto desempeña la persona, así busco que conozca del área y que le guste lo que hará y esté dispuesto a aprender.

5. ¿Mencione cuál ha sido la documentación solicitada para los procesos de contratación?

- 1. Currículum*
- 2. Copia de DUI y NIT*
- 3. Referencias.*

6. ¿Posee un descriptor de puestos que le facilita el proceso de selección de personal?

R// No.

7. ¿Quién toma la decisión de contratar al personal adecuado para la empresa?

R// Mi persona, ya que me desempeño como la gerente general.

8. Mencione, ¿Cuáles serían los beneficios de tener un documento que contenga los perfiles de puestos definidos?

R// Sería de gran ayuda ya que se tendría una breve descripción de las actividades que espero que desempeñe el personal y así exponérselo a una persona que esté en el proceso de selección para colocarla en el área ideal según lo planeado en dicha herramienta.

9. Mencione los valores que más se identifican con el que hacer organizacional.

1. Empatía

4. Resiliencia

2. Disponibilidad

5. Actitud positiva

3. Honestidad

10. ¿Cómo describiría la razón de ser y la percepción a futuro que posee de la empresa?

R// La razón de ser siempre será que somos un lugar diferente que cuenta con muchos espacios y siempre estamos innovando y creciendo cada día haciendo una fuente de empleo.

11. ¿Ha tenido la oportunidad de capacitarse en cursos relacionados a la administración de recursos humanos? Si su respuesta es sí, menciónelos.

Sí (X) No ()

¿Cuáles? ***R// Contables y administrativos.***

12. ¿Conoce que es una evaluación de desempeño? Sí su respuesta es sí, escriba un breve concepto.

Sí (X) No ()

R// Herramienta que evalúa en cierto periodo de tiempo a cada empleado acerca de su desempeño empatía disponibilidad y actitud.

13. Mencione si realiza evaluaciones de desempeño al personal de la empresa y con qué frecuencia las realiza.

R// Si, se realizan 3 veces al año.

14. ¿Qué parámetros utiliza para evaluar el desempeño del personal de la empresa?

R// Capacidad de la persona, su disponibilidad de aprendizaje y la capacidad de trabajo en equipo.

15. ¿Tiene a una persona delegada por área que le reporte los resultados? Si su respuesta es sí, escriba los puestos de sus delegados y el área correspondiente.

Sí (X) No ()

R// Jefe de personal/ subgerente o jefe administrativo.

16. Al obtener los reportes, conocer los resultados y detectar áreas deficientes en los colaboradores, ¿Toma a bien la decisión de capacitar al personal para fortalecer el desempeño? Si su respuesta es sí, mencione las áreas.

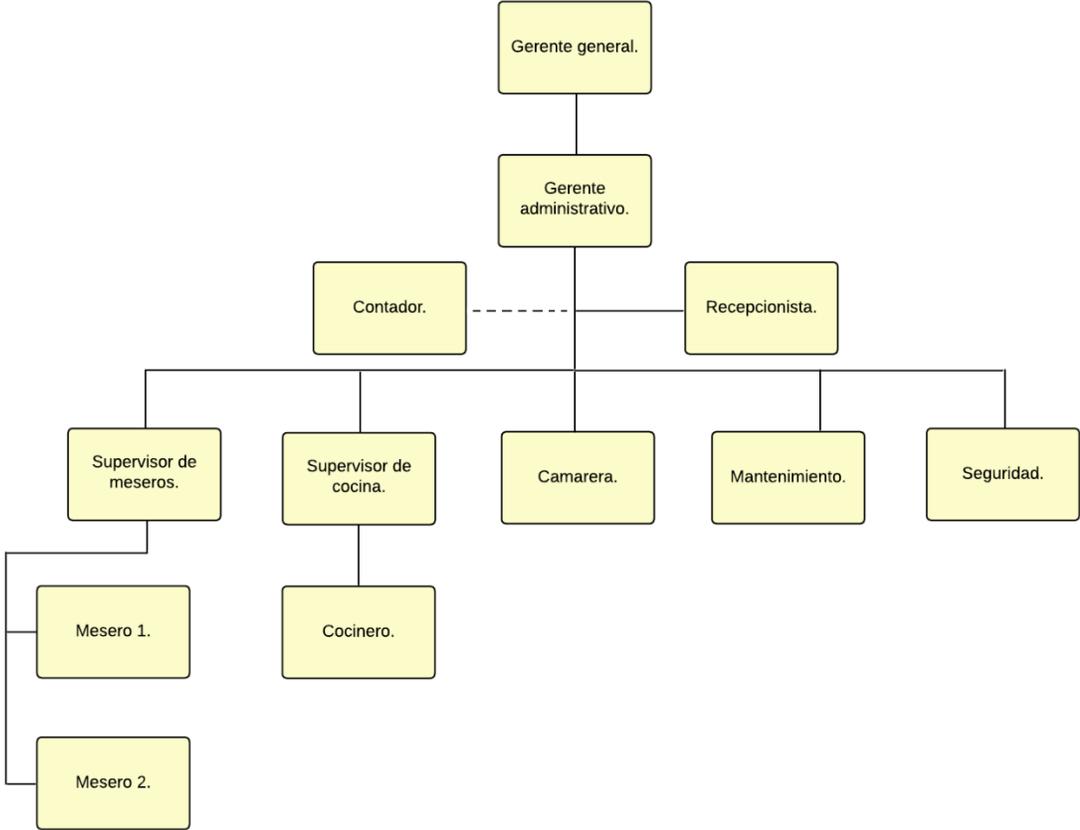
Sí (X) No ()

R// Trabajo en equipo y atención al cliente.

ANEXO 3.

Propuesta de la estructura
orgánica para la empresa
Tres Marías, Hotel y
Restaurante.

Propuesta de la estructura orgánica para la empresa Tres Marías, Hotel y Restaurante.



SIMBOLOGÍA:

- Línea jerárquica. |
- Relación de autoridad Lineal. —
- Asesoría Externa - - - - -

ELABORADO POR:

Equipo de trabajo.

Julio 2023.

AUTORIZADO POR:

ANEXO 4.

Fotografías tomadas en
visita a la empresa Tres
Marías, Hotel y
Restaurante.

1. Fachada de la empresa Tres Marias, Hotel y Restaurante.



2. Salón de eventos.



3. Área de recreamiento, piscina.



4. Área de cabañas para estadia.

