



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA,
TURISMO Y GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración Hotelera

**DISEÑO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA EL PUESTO DE GUEST SERVICE
AGENT DE LOS DELFINES HOTEL & CASINO**

Monografía para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración Hotelera

MELISSA KATHERINE SORIA RAVINA

Lima – Perú

2012

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las organizaciones le están otorgando un gran grado de importancia a la adecuada administración del Capital Humano, sobre todo si se trata de empresas orientadas al servicio, donde la calidad de atención debe superar los estándares puestos por la empresa.

El cliente interno es el motor de toda empresa, por lo que se requiere contar con trabajadores que de una manera eficiente y proactiva realicen sus funciones con el fin de que la organización en su conjunto pueda cumplir con los objetivos propuestos.

En el presente trabajo, se pretende dar a conocer algunas de los errores que se cometen en los procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño en el área de Recepción de Delfines Hotel & Casino, que está conllevando a un aumento del nivel de insatisfacción de los huéspedes y a un número considerable de renunciaciones voluntarias al finalizar el año 2011.

Se ha brindado propuestas de mejora en estos procesos, con el fin de evitar rotaciones internas de personal, en muchas ocasiones los perfiles de contratación para un puesto específico se distorsionan al realizar movimiento interno de personal ya que los perfiles no concuerdan, lo que genera falta de eficiencia en el nuevo puesto, retraso en las operaciones y errores que se observa en lo cotidiano, por lo tanto puede causar un malestar en el clima

laboral y seguir aumentando este índice de renunciaciones voluntarias que puedan conllevar a altos costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal que durará poco tiempo en la empresa.

Se puede apreciar en los resultados obtenidos de las encuestas que fueron aplicadas al personal de Recepción, que no se están realizando cronogramas de capacitaciones ni se está aplicando evaluación de desempeño, por lo que no se puede observar las necesidades de capacitación que requiere el personal, del mismo modo sucede con el proceso de reclutamiento y selección ya que los perfiles no están completamente diseñados.

Con una buena administración de los Recursos Humanos, la empresa puede ahorrar grandes costos en personal que se retirará rápidamente de la empresa y tiempo en realizar continuos procesos de reclutamiento. También ayudará a conocer el estado actual de la empresa con referente a su Capital Humano.

Índice de Contenido:

Introducción.....	1
1. Título tentativo	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema:.....	4
1.2.1 Sistematización del Problema	4
1.3 Justificación del Problema.....	6
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
2. Información general de la empresa.....	9
2.1 Nombre de la Empresa.....	9
2.2 Ubicación.....	9
2.3 Actividad Comercial, Código CIIU	10
2.3.1 Actividad Comercial	10
2.3.2 Inicio de Operaciones	10
2.3.3 Código CIIU.....	10
2.4 Número de Trabajadores.....	10
2.5 Propietarios y Directores	10
2.6 Definición del Negocio.....	11
2.6.1 Visión.....	11
2.6.2 Misión.....	12
2.6.3 Valores	12
2.6.4 Política de Calidad.....	12
2.7 Principales competidores y participación de mercado.....	13
3. Descripción actual del área y puesto en estudio.....	15
3.1 Competencias Generales del Hotel	15
3.2 Descripción del área en estudio	16
3.3 Descripción del puesto en estudio.....	17
3.4 Análisis de los puestos de estudio.....	25
3.5 Importancia del puesto	26

4. Procesos de reclutamiento, selección capacitación, evaluación de desempeño actual y propuesta de mejora.	28
4.1 Descripción del Puesto de Guest Service Agent:	29
4.2 Reclutamiento.....	32
4.2.1 Situación actual.....	32
4.2.1.1 Identificación del Problema en el proceso de Reclutamiento	32
4.2.1.2 Proceso de Reclutamiento:	33
4.2.1.3 Fuentes de Reclutamiento.....	34
4.2.1.4 Responsables del Reclutamiento	36
4.2.1.5 Costo de Reclutamiento	36
4.2.2 Estrategia Propuesta para el proceso de Reclutamiento.....	37
4.2.2.1 Presupuesto de Reclutamiento para la Estrategia propuesta:...	42
4.2.3 Evaluación de la Estrategia Propuesta:.....	42
4.3 Selección:	44
4.3.1 Proceso de Selección Actual:	44
4.3.2 Instrumentos de Selección:	46
4.3.3 Responsables del Proceso de Selección:	47
4.3.4 Presupuesto de Selección:.....	47
4.3.5 Diseño de la Estrategia de Selección Propuesta:	48
4.3.5.1 Instrumentos Propuestos:.....	49
4.3.5.3 Presupuesto de Reclutamiento para la Estrategia propuesta....	50
4.3.5.4 Evaluación de la Estrategia Propuesta:.....	51
4.4 Inducción	52
4.4.1 Proceso de Inducción:	52
4.4.2 Responsables del Proceso de Inducción:	56
4.4.4 Diseño de la Estrategia de Inducción Propuesta:.....	60
4.4.4.1 Presupuesto del Proceso de Inducción para la Estrategia propuesta	64
4.4.4.2 Evaluación de la Estrategia de Inducción Propuesta.....	65
4.5 Capacitación:	66
4.5.2 Diseño de la Estrategia de Capacitación Propuesta:	74
4.5.2.1 Presupuesto de Capacitación:.....	79
4.5.2.2 Evaluación de la Capacitación Propuesta:	79

4.6 Evaluación de Desempeño:	81
4.6.1 Situación Actual:	81
4.6.1.1 Evaluación de 90°	82
4.6.1.2 Método de Evaluación de Desempeño – Escalas Gráficas Discontinuas.	83
4.6.2. Estrategia de Evaluación de Desempeño:	85
4.6.2.1 Presupuesto de Evaluación basada en el Desempeño Pasado: ..	87
4.6.2.2 Evaluación de la Estrategia Propuesta:	88
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	90
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97

INTRODUCCIÓN

Delfines Hotel & Casino presenta entre uno de sus principales problemas un aumento del nivel de rotación de los empleados del área de Recepción, esto debido a la continuas rotaciones internas que se realizan en el área, dónde mucho de los perfiles de las personas contratadas no coinciden con los de los nuevos puestos. Esto ha generado como problema un clima laboral tenso y una mayor demora en los procesos, y por ende un incremento en el grado de insatisfacción de los clientes.

Como se explicará posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos no tenía autonomía y era dirigido por el Departamento de Operaciones que se encargaba de realizar el reclutamiento y selección del personal; pero no se podía abarcar toda las responsabilidades que tiene una Gerencia de Recursos Humanos por lo que se debió contratar a un gerente que recién pudo cumplir sus funciones en su totalidad en el mes de Octubre, mientras tanto el problema continuaba; el personal que se retiraba era cubierto por otro trabajador de la misma área y muchas veces el perfil del trabajador no coincidía con las competencias requeridas por el nuevo puesto.

Este problema se vio reflejado en las encuestas de satisfacción del año 2011 realizadas en Delfines Hotel & Casino, asimismo por el cuadro de cesantía voluntaria al cierre del pasado año.

Para encontrar la solución a este problema, se plantea la creación de un nuevo puesto: Guest Service Agent, que será la fusión de tres puestos claves en el área: Recepcionista, Operador de Telefonía y Conserje; este puesto realizará las funciones de éstas posiciones en el Front Desk, con ello se evitaría realizar movimientos improvisados de personal sobre todo en los puestos de Recepcionista y Operador Telefónico que son los que cuentan con mayor índice de rotación.

En la monografía, se presentará la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño con sus respectivos puntos débiles y que requieran mejora asimismo una propuesta de solución.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL

PROBLEMA

1. Título tentativo

Diseño de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Guest Service Agent de Delfines Hotel & Casino.

1.1 Planteamiento del Problema

Delfines Hotel & Casino es un hotel 5 estrellas orientado principalmente al sector corporativo. Este hotel, en el periodo de Julio a Diciembre del 2011, presentó un aumento del grado de insatisfacción de los clientes en el área de Recepción (Promedio de insatisfacción del periodo Enero – Junio 2011 fue del 0.69%, y el promedio insatisfacción del periodo Julio - Diciembre fue del 1.16%, según encuestas (ver anexo 1). Además se podía observar errores operativos y de comunicación con áreas afines. Se realizaron también continuos cambios de posiciones dentro de la misma área para cubrir aquellos puestos donde hubo mayor índice de rotación (A Diciembre del 2011 el puesto de Recepcionista tuvo un índice de rotación de 40% y el de Operador telefónico fue de 33.33% (ver cuadro 1 y 2). Esto debido a que en el mes Junio del 2011 se retiró al Gerente de Recepción de la empresa y se asignó a un subgerente de área como responsable de la administración en conjunto con la Gerencia de Operaciones (que a su vez se encargaba del Departamento de Recursos Humanos hasta el mes de Agosto, que se contrata a un nuevo Gerente de Recursos Humanos el cual pudo ejercer su cargo a totalidad después de los dos meses de inducción que se le dio). Al no haber Gerente de Recepción ni de Recursos Humanos y realizando los movimientos internos de personal (del área de Recepción) a otros puestos

distintos a los cuales habían sido contratados, los empleados comenzaron a sentirse desmotivados ya que sentían mayor presión en un puesto dónde sólo tenían conocimientos básicos más no experiencia previa.

De no detener las constantes rotaciones de personal y los cambios de posiciones dentro del área; los empleados seguirán sintiéndose desmotivados o saliendo de la empresa lo que puede significar altos costos de inducción si se pretende contratar nuevo personal, además se pueden incrementar la cantidad de quejas y reclamo de los clientes al existir lentitud y/o errores en los procesos y con esto se puede ver afectada la imagen de la empresa.

1.2 Formulación del Problema:

¿Cómo es el diseño de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Guest Service Agent con lo cual permitiría disminuir el índice de rotación en el área de Recepción de Delfines Hotel & Casino?

1.2.1 Sistematización del Problema

- 1) ¿Cuáles son las funciones del puesto de Recepcionista de Delfines Hotel & Casino?
- 2) ¿Cuáles son las funciones del puesto de Operador Telefónico de Delfines Hotel & Casino?

- 3) ¿Cuáles son las funciones del puesto de Conserje de Delfines Hotel & Casino?
- 4) ¿Cómo se realiza actualmente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Recepcionista de Delfines Hotel & Casino?
- 5) ¿Cómo se realiza actualmente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Operador Telefónico de Delfines Hotel & Casino?
- 6) ¿Cómo se realiza actualmente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Conserje de Delfines Hotel & Casino?
- 7) ¿A cuánto asciende el costo de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para los puestos de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje de Delfines Hotel & Casino?
- 8) ¿Cuáles son las competencias de los puesto de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje de Delfines Hotel & Casino?
- 9) ¿Cuáles son los perfiles de los puesto de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje de Delfines Hotel & Casino?
- 10) ¿Cómo será el perfil del puesto de Guest Service Agent?
- 11) ¿Cuáles serán las competencias necesarias del puesto de Guest Service Agent?
- 12) ¿Cómo será el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación y la evaluación de desempeño para el puesto de Guest Service Agent?

- 13) ¿Cuáles serán las funciones y operaciones que realizará el puesto de Guest Service Agent?

1.3 Justificación del Problema

Encontrar solución concreta para el área de Recepción de Delfines Hotel & Casino a través de la uniformización de las funciones de los puestos de Recepcionista y Operador Telefónico en un solo puesto: Guest Service Agent con el fin de que el personal que integra éstas posiciones, esté en la capacidad de realizar cualquier función que se les asigne sin que el nivel de servicio se vea afectado por movimientos improvisados de posiciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Guest Service Agent para el área de Recepción de Delfines Hotel & Casino.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Presentar el manual de funciones y operaciones del puesto del Recepcionista.
2. Presentar el manual de funciones y operaciones del puesto del Operador Telefónico.
3. Presentar el manual de funciones y operaciones del puesto de Conserje.

4. Describir los procesos actuales de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Recepcionista.
5. Describir los procesos actuales de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Operador Telefónico.
6. Describir los procesos actuales de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Conserje.
7. Presentar costos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Recepcionista y Operador Telefónico de Delfines Hotel & Casino.
8. Presentar las competencias de los puestos de Recepcionista y Operador Telefónico de Delfines Hotel & Casino.
9. Presentar los perfiles de los puestos de Recepcionista y Operador Telefónico de Delfines Hotel & Casino.
10. Diseñar el perfil del puesto de Guest Service Agent.
11. Identificar las competencias idóneas al puesto de Guest Service Agent.
12. Diseñar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para el puesto de Guest Service Agent.
13. Diseñar el manual de funciones y operaciones para el puesto de Guest Service Agent.

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2. Información general de la empresa

2.1 Nombre de la Empresa

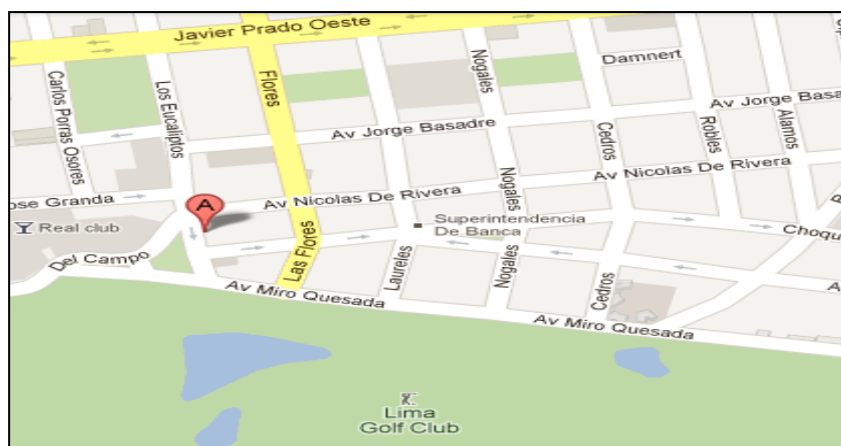
El nombre comercial de la empresa es Delfines Hotel & Casino y la razón social es Corporación El Golf S.A., R.U.C: 20136957253.

2.2 Ubicación

Delfines Hotel & Casino se encuentra ubicado en la calle Los Eucaliptos N°555 en el distrito de San Isidro, corazón financiero y empresarial de la ciudad de Lima. El hotel fue construido por la Compañía Gremco, sobre un terreno de 3,449 m2. y con un área construida de 30,603 m2. Los Delfines Hotel & Casino se encuentra frente al Lima Golf Club permitiendo a sus huéspedes una vista panorámica de una de las zonas con mayores áreas verdes de Lima.

Gráfico N°01

Ubicación de Delfines Hotel & Casino



Fuente: Google Maps

Elaboración: Google Maps

2.3 Actividad Comercial, Código CIIU

2.3.1 Actividad Comercial

Delfines Hotel & Casino es un hotel 5 estrellas orientado al sector corporativo.

2.3.2 Inicio de Operaciones

Delfines Hotel & Casino comenzó sus actividades el 15 de Julio de 1997.

2.3.3 Código CIIU

El Código Industrial Internacional Uniforme para el producto es el siguiente: 55104 – Hoteles, Campamentos y otros.

2.4 Número de Trabajadores

El Hotel cuenta actualmente con 311 trabajadores en planilla (ver anexo 2), distribuidos en los departamentos de Recepción, Ama de Llaves, Cocina, Bar y Restaurante, Gerencial General, Recursos Humanos, Contraloría, Créditos y Cobranzas, Sistemas, Caja General, Logística, Almacén, Ventas, Marketing, Ingeniería, CILDE, Gerencia de Operaciones (ver anexo 3).

2.5 Propietarios y Directores

La Cía. Hotelera Delfines Hotel & Casino está conformada por las siguientes personas:

- Jacques Levy Calvo
- Isy Levy Calvo
- Vitali Franco Varón
- Elías Barnatán Behar
- Luis Ackerman Ponciano
- Jacques Franco Sarfaty
- Enrique Anderson Seminario

2.6 Definición del Negocio

Delfines Hotel & Casino es un hotel 5 estrellas perteneciente a Summit y orientado a los clientes de negocios cuenta con 206 habitaciones clasificadas en Superior, Ejecutiva, Junior Suite, Senior Suite, Suite de Luxe y Suite Olimpo, y los precios oscilan de US\$ 450.00 a US\$ 2,145.00 y los Servicios que brinda son: Business Center, Executive Lounge, Helipuerto, Casino, Spa, Gimnasio, Piscina, Pastelería y Lavandería.

2.6.1 Visión

Consolidarnos como una organización líder a nivel nacional e internacional, en los servicios que brindamos y asumirlo con un alto sentido de responsabilidad social y ambiental. (Delfines Hotel & Casino [DHC], 2012).

2.6.2 Misión

Servir a nuestros clientes con excelencia, sobrepasando sus expectativas, para hacer de su estancia en el hotel una experiencia única. (DHC, 2012).

2.6.3 Valores

- Responsabilidad.
- Iniciativa y Pro actividad.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo (DHC, 2012).

2.6.4 Política de Calidad

La política de calidad de DELFINES HOTEL & CASINO, está enfocada en ofrecer un excelente servicio de alojamiento, A&B, eventos, y complementarios; mediante el cumplimiento de estándares de calidad y permanente optimización de los procesos que garanticen el mejoramiento continuo de manera que excedan las expectativas y necesidades de nuestros clientes. Contamos con los recursos humanos altamente calificados, con una vocación de servicio enfocado siempre en la atención de los clientes. Asimismo cumplimos con las normativas legales nacionales e internacionales aplicables a nuestro rubro y poseemos una infraestructura permanentemente dispuesta y es nuestro deber mantenerla en óptimas condiciones (DHC, 2012).

2.7 Principales competidores y participación de mercado.

Delfines Hotel & Casino considera como principales competidores a los hoteles Marriot, Swissotel, Country Club, Sonesta, Meliá, Miraflores Park, Casa Andina, Sheraton, Westin, Atton. Donde según el reporte de participación de mercado, realizado por la empresa al cierre del año 2011, ocupa un 9.79% de participación en ocupabilidad de habitaciones y un 11.77% en venta de habitaciones según la tarifa promedio del hotel (ver anexo 4), obteniendo así el cuarto lugar entre las empresas antes mencionadas (Delfines Hotel & Casino [DHC], 2011).

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL ÁREA Y PUESTO EN ESTUDIO

3. Descripción actual del área y puesto en estudio

3.1 Competencias Generales del Hotel:

Delfines Hotel & Casino buscan que sus empleados cuenten con las siguientes competencias generales:

- Proactividad: “La proactividad es la preferencia para tomar acción, es hacer más de lo que es exigido o esperado en el trabajo, hacer cosas que nadie ha pedido, que mejorarán o realzarán los resultados de nuestro trabajo.” (Delfines Hotel & Casino [DHC], 2008).
- Comunicación efectiva: “La comunicación efectiva es el acto por el cual se busca que nuestros empleados puedan brindar un mensaje claro y oportuno al receptor, ya sea este otro empleado o algún área de contacto”. (DHC, 2012).
- Capacidad de organización: “La capacidad de organización permite a los empleados administrar, orientar y desarrollar sus labores de una manera integral y ordenada, esto se verá reflejado en el buen desempeño del trabajo realizado”. (DHC, 2012).
- Capacidad de relacionarse a todo nivel: “Con esta competencia se busca que el empleado pueda relacionarse con los diferentes niveles jerárquicos con empatía, buena comunicación y trabajando en equipo, siempre orientados a conseguir los objetivos de la organización.” (DHC, 2012).

- Actitud de servicio y atención: “La actitud de servicio y atención, es una competencia que se busca en todos los empleados del hotel sobre todo en aquellos que tienen contacto directo con el cliente, se busca que los empleados hagan uso de todos sus esfuerzos, capacidades y recursos para lograr la plena satisfacción del cliente.” (DHC, 2012).

Cada perfil diseñado debe ser afín a las competencias generales del hotel.

3.2 Descripción del área en estudio:

El área de Recepción es donde el cliente tendrá su primera impresión de la calidad de servicio que el hotel brinda por lo que, enfocándose a los valores y filosofía de la empresa, ésta debe ser siempre cordial, empática y eficaz.

El área de recepción cuenta con 35 puestos (ver anexo 6) divididos en:

- Gerente de Recepción (1)
- Subgerentes de turno (2)
- Supervisores(1)
- Recepcionistas (10)
- Operadores Telefónicos (6)
- Conserjes (8)
- Executive Business Center (2)
- Executive Lounge(2)
- Guest Relation (1)
- Porteros (2)

3.3 Descripción del puesto en estudio:

De los puestos antes mencionados en la estructura del área de Recepción, se va a poner énfasis en las posiciones de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje ya que son los puestos con mayor índice de rotación como se podrá apreciar en los cuadros 1 y 2. A partir de la unión de estos puestos se desarrollará la posición de Guest Service Agent para así evitar los movimientos internos de personal de los puestos con mayor índice de rotación ya que se uniformizará las funciones.

Cuadro 1: Relación de Renuncias Voluntarias

Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Cese
Recepcionista	26/06/2010	17/07/2011
Recepcionista	20/12/2010	24/08/2011
Sub Gerente de Turno	01/12/2010	31/12/2011
Recepcionista	01/05/2011	31/12/2011
Sub Gerente de Turno	01/06/2011	31/12/2011
Operadora de Telefonía	01/07/2011	31/12/2011
Operadora de Telefonía	01/10/2011	31/12/2011
Recepcionista	02/06/2011	31/12/2011

Fuente: Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Delfines Hotel & Casino

En el Cuadro 1 se puede observar los puestos que cesaron en la empresa a fines del año 2011, Con esta información se podrá saber cuáles fueron los puestos con mayores índices de rotación aplicando un ratio que dividirá el número de renuncias entre el número total de trabajadores del área. Mazabel (2011).

Fórmula

$$Rv = \frac{\text{Nº de renunciaciones}}{\text{Nº Total de Trabajadores}} \times 100 = \%$$

*RV = Rotación Voluntaria

Cuadro 2: Índice de Rotación Voluntaria según Puesto

Puesto	Nº de Empleados	Renuncias	Rv
Recepcionistas	10	4	40%
Subgerente de Turno	2	1	50%
Operadores de Telefonía	6	2	33.33%

Fuente: Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia

En el Cuadro 2 muestra los ratios de rotación según los puestos con mayor cantidad de salida a fines del año 2011. Como se puede observar estos puestos son de Recepcionista y Operador Telefónico, el puesto de Subgerente de Turno sólo cuenta con una salida, por lo que no se considerará en la estrategia. Teniendo en cuenta esta información se plante al puesto de Guest Service Agent considerando el alto índice de rotación de los puestos señalados y en adición el puesto de Conserje.

A continuación se mostrará la descripción del puesto y el perfil actual de las posiciones de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje, con el fin de poder conocer las funciones que desempeñan cada uno de estos tres puestos asimismo saber las competencias que requieren individualmente y así poder realizar una correcta descripción del puesto y creación del perfil del Guest Service Agent.

Descripción del Puesto de Recepcionista

NOMBRE DEL PUESTO	:	Recepcionista
AREA / PROCESO	:	Recepción
SUB- ÁREA	:	-
REPORTA	:	Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción
SUPERVISA	:	-

FUNCIONES GENERALES:	FRECUENCIA
Promover y coordinar con el supervisor la venta de habitaciones.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
Atender a los huéspedes y clientes desde el counter.	D
Realizar el check in y check out a los huéspedes individuales y grupales.	D
Realizar cambio de moneda y préstamos de efectivo exclusivamente a clientes.	D
Realizar cargos de taxis, peluquería, y gift shop.	D
Mantener el orden en la recepción así como tener útiles completos al empezar el turno.	D
Dar solución a los pendientes del cuaderno de ocurrencias.	D
Guardar los vales de consumo en el rack de habitaciones al finalizar el turno.	D
Promover la venta de habitaciones a través de upselling y walks in	D
Facturar anticipos de alojamiento, eventos y alimentos y bebidas	D
Preparar las llegadas y salidas de grupos y tripulaciones de acuerdo a su turno.	D
Verificar los grupos por llegar (ver si no han cambiado habitaciones, si faltan llaves o TR).	D
<u>TURNO MAÑANA</u>	
Coordinar con el supervisor las habitaciones para muestra.	D
Coordinar la llegada de los grupos del día (files con rooming list y llaves).	D
<u>TURNO TARDE</u>	
Verificar las salidas pendientes de habitaciones.	D
Verificar las discrepancias de habitaciones coordinado con Ama de Llaves.	D
<u>TURNO NOCHE</u>	
Coordinar con el supervisor el cobro de los No Shows.	D
Coordinar con el supervisor los reportes de protección.	D

(Delfines Hotel & Casino [DHC], 2008).

Perfil del Puesto de Recepcionista

Puesto : Recepcionista
Categoría :
Área o proceso : Recepción
Sub-área : -
Jefe Inmediato : Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción
Personal a cargo : -

I. REQUISITOS GENERALES

1. Grado de Instrucción

REQUISITOS DESEABLES	REQUISITOS MÍNIMOS
-	Estudios técnicos y/o universitarios concluidos en Turismo y Hotelería o Administración Hotelera.

2. Conocimientos

REQUISITOS DESEABLE	REQUISITOS MÍNIMOS
	Inglés a nivel avanzado Conocimiento de Office a nivel usuario

3. Experiencia

EXPERIENCIA DESEABLE	EXPERIENCIA MÍNIMA
-	Un año (Hotel de la misma categoría).

II. HABILIDADES

1. Trabajo bajo presión
2. Trabajo en equipo
3. Manejo de dinero

(DHC, 2008).

Descripción del Puesto de Operador Telefónico

NOMBRE DEL PUESTO : Operadora de Telefonía
AREA / PROCESO : Recepción
SUB- ÁREA : Telefonía
REPORTA : Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción, Supervisora de Telefonía
SUPERVISA : -

FUNCIONES GENERALES: • Atender, reportar y controlar las llamadas del hotel.	FRECUENCIA
FUNCIONES ESPECIFICAS: • Atender llamadas externas (locales, larga distancia nacional / internacional) e internas (llamadas de huéspedes, clientes eventos y anexos de oficinas). • Tomar mensajes para los huéspedes y en casos de emergencia para los trabajadores. • Tomar Wake Up Calls (Llamadas para huéspedes) • Dar aviso a las personas involucradas cuando se active el Panel de Emergencia. • Atender el intercomunicador de los ascensores de huéspedes en caso de que alguien quede atrapado. • Reportar las llamadas locales y de larga distancia que realizan los huéspedes desde sus habitaciones o desde cualquier punto del hotel con cargo a la habitación. • Realizar el cargo (posteo) de los anexos en alquiler para un evento. Uso de fax, larga distancia y llamadas locales fijos y celulares, etc. • Perifonear para ubicar a los clientes y huéspedes del hotel • Informar a los huéspedes y clientes. Como por ejemplo: números telefónicos, restaurantes, líneas áreas, agencias de viajes, etc. • Comunicar (en caso que lo requiera el huésped) con el servicio directo internacional: ATT, MCI, SPRINT, ENTEL CHILE, EMBRATEL, TARJETAS 147, 1588. • Llamar a la empresa proveedora de servicios médicos a solicitud del Sub Gerente de Operaciones de Turno tanto para los huéspedes como empleados. • Dar aviso a las personas involucradas (Ingeniería) cuando se active la alarma del UPS. • Reportar las llamadas salientes a números celulares solicitadas por trabajo por el personal que no cuenta con código de salida. • Lanzar los vídeos que emite el hotel (Canal 125) • Reportar a las diferentes áreas los problemas y requerimientos de los huéspedes y clientes del hotel. • Apoyo al área de recepción con el control de rack de habitaciones.	D D D O O D O D D O O O D O D

(DHC, 2008).

Perfil del Puesto de Operador Telefónico

Puesto	:	Operadora de Telefonía
Categoría	:	
Área o proceso	:	Recepción
Sub-área	:	Telefonía
Jefe Inmediato	:	Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción, Supervisora de Telefonía

I. REQUISITOS GENERALES

1. Grado de Instrucción

REQUISITOS DESEABLES	REQUISITOS MÍNIMOS
-	Estudios técnicos en Administración Hotelera.

2. Conocimientos

REQUISITOS DESEABLE	REQUISITOS MÍNIMOS
	Inglés a nivel avanzado Conocimiento de Office a nivel usuario

3. Experiencia

EXPERIENCIA DESEABLE	EXPERIENCIA MÍNIMA
-	Un año

II.HABILIDADES

- 1.** Proactivo
- 2.** Comunicación efectiva
- 3.** Facilidad de palabra
- 4.** Vocación de servicio
- 5.** Buena Dicción

(DHC, 2008).

Descripción del Puesto de Conserje

NOMBRE DEL PUESTO	:	Conserje
AREA / PROCESO	:	Recepción
SUB- ÁREA	:	Conserjería
REPORTA	:	Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción, Capitán de Conserjes

FUNCIONES GENERALES:		FRECUENCIA
• Atender y ofrecer apoyo a los huéspedes durante su estadía.		
FUNCIONES ESPECIFICAS:		
• Ser el anfitrión en el lobby, atendiendo a los huéspedes y clientes.		D
• Acompañar al huésped a su habitación explicándole los servicios del hotel.		D
• Ayudar al huésped a bajar su equipaje.		D
• Reportar cualquier inquietud del pasajero en el momento de su ingreso o salida del hotel.		D
• Recepcionar llamadas internas y externas desde el counter de conserjería.		D
• Entregar equipajes de los grupos que llegan al hotel.		D
• Recepcionar paquetes para pasajero en habitación o en reserva.		D
• Apoyar en el control del cuaderno de cargos diariamente.		D
• Envió de mensajes, faxes, paquetes a habitaciones.		D
• Remplazar a la secretaria del business center durante su hora de refrigerio (turno mañana).		D
• Tomar reservas de taxis ya sea para el aeropuerto o algún otro destino		D
• Llevar un orden de las tarjetas de registro mensualmente.		M
• Repartir periódicos de los pasajeros (turno noche).		D
• Acompañar y guiar a las visitas personales y particulares de los huéspedes hacia sus habitaciones.		D
• Recepcionar y entregar las bolsas de lavandería que entregan los huéspedes en el counter de conserjería.		D
• Estar siempre atento para cualquier servicio o inquietud que tenga el huésped y poder darle una solución.		D
• Recoger los suministros de almacén y repartirlo tanto en recepción, conserjería, business center y executive lounge.		O

(DHC, 2008).

Perfil del Puesto de Conserje

Puesto	:	Conserje
Categoría	:	
Área o proceso	:	Recepción
Sub-área	:	Conserjería
Jefe Inmediato	:	Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción; Capitán de Conserjes.

I. REQUISITOS GENERALES

1. Grado de Instrucción

REQUISITOS DESEABLES	REQUISITOS MÍNIMOS
	Estudios técnicos y/o universitarios concluidos en Turismo y Hotelería o Administración Hotelera.

2. Conocimientos

REQUISITOS DESEABLE	REQUISITOS MÍNIMOS
	Inglés a nivel avanzado Conocimiento de Office a nivel usuario

3. Experiencia

EXPERIENCIA DESEABLE	EXPERIENCIA MÍNIMA
	Un año.

II. HABILIDADES

- 1.** Vocación de servicio
- 2.** Comunicación efectiva
- 3.** Facilidad de palabra

(DHC, 2008).

3.4 Análisis de los puestos de estudio:

Como se mencionó en el planteamiento del problema, al cierre del año 2011 hubieron ocho salidas voluntarias de 35 posiciones que deberían estar cubiertas en el área de recepción, donde los puestos de Recepcionista y Operador Telefónico tuvieron el mayor índice de rotación (ver cuadro 1 y 2). Lo que la gerencia de operaciones atinó a realizar, fue promover movimientos internos de personal en al área y los perfiles de los empleados no encajaban a los nuevos puestos, además conocían las funciones a realizar sólo de una manera básica y, al no contar con una etapa de inducción, debieron ir aprendiendo con el día a día lo que generó una demora en los procesos y un débil clima laboral con los demás compañeros de trabajo. Por ello, se plantea el puesto de Guest Service Agent y éste deberá contar con las competencias comunes y necesarias para poder cubrir las posiciones de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje.

Como se pudo apreciar en la descripción de los puestos, los perfiles que se manejan actualmente en el área de Recursos Humanos de Delfines Hotel & Casino no cuentan con un objetivo general del puesto, el tiempo de adaptación no se encuentra señalado, las relaciones laborales con posiciones afines no están especificadas y, las competencias técnicas y de gestión, son escasas y genéricas.

La empresa debe realizar un mejoramiento de los perfiles para que sepa con exactitud que competencias busca entre sus candidatos para cubrir un puesto.

3.5 Importancia del puesto:

Recepcionista: Es un puesto de suma importancia debido a que es la primera impresión que el cliente se llevará del servicio que brinda el hotel por lo que el personal debe contar con un alto grado de vocación de servicio y atención al cliente. Además, es el encargado de controlar la facturación de los huéspedes y de realizar la promoción y venta de las habitaciones.

Operador Telefónico: La importancia de este puesto es ser el principal nexo entre los huéspedes con las distintas áreas del hotel, dependiendo de los requerimientos que se realicen, asegurándose que éstos se lleven a cabo de la manera adecuada y en un tiempo prudencial. Asimismo, realizar la facturación del consumo de telefonía de cada huésped y la atención de las llamadas locales o externas.

Conserje: Es el anfitrión del lobby por lo que su rol es de su importancia para el área de recepción. Tiene como principal responsabilidad hacer pasar a los huéspedes una grata estadía respondiendo sus dudas e inquietudes, sirviendo de guía ante visitas asimismo direccionando y reportando sus requerimientos.

Se consideran los puestos de Recepcionista y Operador Telefónico por el alto nivel de rotación que presentan al cierre del año 2011 y se adiciona el puesto de Conserje por ser una posición de pleno contacto con el cliente y ubicado en el lobby, además es una posición que tiene una relación

laboral constante con los recepcionistas, por ello se considera un puesto útil para la fusión y creación del Guest Service Agent.

Se propone la creación del puesto de Guest Service Agent con el fin de sintetizar las funciones de tres posiciones claves en el área de Recepción en un solo puesto, y así poder evitar las rotaciones de personal por movimientos intempestivos de puestos. Además, al estandarizar las funciones, puedo evitar los inconvenientes que presenta un puesto vacante ya que los demás miembros del puesto de Guest Service Agent podrán cubrir esa posición sin descuidar la calidad de su trabajo.

CAPÍTULO IV

**PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN CAPACITACIÓN,
EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO ACTUAL Y
PROPUESTA DE MEJORA.**

4.1 Descripción del Puesto de Guest Service Agent:

Como se explicó en el planteamiento del problema, al realizar rotación interna de personal, muchos de los perfiles de los empleados no coincidían con el perfil que exigía el nuevo puesto, además al no contar con un programa de inducción a la nueva posición por la falta de personal y la exigencia de empezar rápidamente con las funciones del puesto, el empleado solo tenía un conocimiento básico de las funciones a realizarse por lo que se generaba retraso en las operaciones y un mal clima laboral con sus demás compañeros. Para combatir este problema, se propone estandarizar los procesos de tres puestos de suma importancia en el área de Recepción, como se mencionó anteriormente, estos puestos son: (a)Recepcionista, (b)Operador Telefónico y (c)Conserje, con el fin de que sin algún empleado se retirase de la empresa se evita el movimiento interno e improvisado de personal ya que todos los demás empleados de los puestos señalados (ahora Guest Service Agent) podrán realizar sus funciones sin ser cambiados de puestos. Después de haber evaluado las descripciones de puestos y los perfiles de las posiciones en estudio, se procederá a definir las funciones para el Guest Service Agent. Asimismo se desarrollará el perfil como síntesis de los puestos, redefiniendo las competencias, considerando que éstas deben de ser compatible con las competencias generales del hotel. A continuación se mostrará la Descripción del Puesto y el Perfil para el Guest Service Agent.

Descripción del Puesto de Guest Service Agent

NOMBRE DEL PUESTO: Guest Service Agent

AREA / PROCESO : Recepción

REPORTA: Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción

FUNCIONES GENERALES:	FRECUENCIA
Promover la venta de habitaciones y atender los requerimientos de los huéspedes.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
Informar y atender a los huéspedes y clientes desde el counter.	D
Realizar el check in y check out a los huéspedes individuales y grupales.	D
Llevar un orden de las tarjetas de registro mensualmente.	M
Acompañar al huésped a su habitación explicándole los servicios del hotel.	D
Realizar cargos de consumo en las cuentas de los huéspedes (Gift shop, taxi peluquería y llamadas locales e internacionales que realicen los huéspedes desde sus habitaciones o algún otro punto del hotel).	D
Facturar los anticipos de alojamiento, eventos y alimentos y bebidas.	D
Dar solución a los pendientes del cuaderno de ocurrencias.	D
Promover la venta de habitaciones a través de upselling y walks in.	D
Preparar las llegadas y salidas de grupos y tripulaciones de acuerdo a su turno.	
Coordinar con el supervisor el cobro de los No Shows	
Atender llamadas externas (locales, larga distancia nacional / internacional) e internas (llamadas de huéspedes, clientes eventos y anexos de oficinas) y perifonear para ubicar a los huéspedes o empleados y en caso de no ser ubicados tomar el mensaje.	D
Tomar Wake Up Calls.	O
Dar aviso a las personas involucradas (Ingeniería) cuando se active la alarma del UPS.	D
Reportar las llamadas salientes a números celulares solicitadas por trabajo por el personal que no cuenta con código de salida.	D
Reportar a las diferentes áreas los problemas y requerimientos de los huéspedes y clientes del hotel.	
Control de rack de habitaciones.	D
Recepcionar paquetes para pasajero en habitación o en reserva.	
Envío de mensajes, faxes, paquetes a habitaciones.	
Tomar reservas de taxis ya sea para el aeropuerto o algún otro destino.	
Repartir periódicos de los pasajeros (turno noche).	
Acompañar y guiar a las visitas personales y particulares de los huéspedes hacia sus habitaciones.	D

Perfil del Puesto de Guest Service Agent

Objetivo General del Puesto

Brindar un servicio de alta calidad en la atención siendo el principal anfitrión del hotel realizando un trabajo cordial y eficiente atendiendo los requerimientos de los huéspedes y dirigiéndolos correctamente a las distintas áreas, asimismo brindando soluciones a sus problemas de una manera rápida y eficaz,

Puesto : Guest Service Agent

Área o proceso : Recepción

Jefe Inmediato : Gerente de Recepción, Supervisor de Recepción

I. REQUISITOS GENERALES

1. Grado de Instrucción

REQUISITOS DESEABLES	REQUISITOS MÍNIMOS
-	Bachiller de la carrera de Administración Hotelera o Turismo y Hotelería.

2. Competencias Técnicas

REQUISITOS DESEABLE	REQUISITOS MÍNIMOS
	Inglés avanzado De preferencia nivel básico en otro idioma extranjero. Conocimiento de Microsoft Office a nivel usuario Habilidad para manejar dinero

3. Competencias de Gestión

REQUISITOS DESEABLE	REQUISITOS MÍNIMOS
	- Actitud de servicio y atención: El Guest Service Agent deberá tener la capacidad para entender las necesidades e inquietudes de los clientes satisfaciéndolos y superando sus expectativas. - Trabajo en Equipo: Tendrá la capacidad para poder trabajar en conjunto para el logro de los objetivos del área y organización. - Comunicación efectiva: Tendrá la habilidad de entender y dejarse entender las ideas e información que requiera compartir ya sea con huéspedes, compañeros de trabajo, jefes, o cualquier otro empleado de la organización. - Autocontrol: Deberá también contar con la capacidad de poner controlarse ante situaciones de sumo estrés y mantener la calma ante situaciones hostiles. http://www.sermejores.com/index.htm

4. Experiencia

REQUISITOS DESEABLES	REQUISITOS MÍNIMOS
	Un año como recepcionista en hoteles de la misma categoría.

4.2 Reclutamiento

Es el proceso por el cual la empresa solicita candidatos para cubrir la posición de un puesto vacante ya existente o de lo contrario para la creación de un nuevo puesto. El reclutamiento tiene como objetivo atraer candidatos que cumplan con las cualificaciones mínimas del puesto y así evitar altos costos en tiempo y dinero por realizar una incorrecta búsqueda de perfiles. (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 1998).

4.2.1 Situación actual

4.2.1.1 Identificación del Problema en el proceso de Reclutamiento

El principal problema del actual proceso de reclutamiento que presenta Delfines Hotel & Casino, son los limitados desarrollos de los perfiles de los puestos, asimismo la rotación interna que se realiza en el área con movimientos improvisados de posiciones donde las competencias de cada persona son diferentes a los nuevos puestos donde han sido promovidos y muchas veces no son compatibles. La finalidad de contar con un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal es contratar al personal idóneo para el puesto de acuerdo a sus competencias. Si se realiza una adecuada

selección, el personal contratado trabajará eficientemente en un puesto afín a ellos por lo tanto las rotaciones podrían disminuir.

4.2.1.2 Proceso de Reclutamiento:

El reclutamiento de personal surge cuando existe la necesidad detectada por el jefe o gerente de algún área específica por cubrir algún puesto vacante o de requerir personal adicional para realizar alguna función del área que tiene a su cargo para ello envía un correo electrónico con el Formato de Requerimiento de Personal (ver anexo5) al Gerente de Recursos Humanos donde especifica el puesto que necesita, las competencia que se debe contar para el puesto y cualquier otra información adicional que crea conveniente para un mejor reclutamiento.

El Gerente de Recursos Humanos recepciona el correo electrónico, lo analiza y busca el perfil para el puesto; en caso de contar con uno, y según los reglamentos y procedimientos del área –“Control de Documentos y Registros”-, se debe proceder a la creación del perfil adecuado al puesto.

De ser aprobado el requerimiento el Gerente de Recursos Humanos comienza la búsqueda de candidatos a través de sus fuentes de reclutamiento.

Gráfico 2: Proceso de Reclutamiento



Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia

4.2.1.3 Fuentes de Reclutamiento

La fuente de reclutamiento más usada por Los Delfines Hotel & Casino es el reclutamiento interno que se realiza a través de las personas que se encuentren realizando cross training (entrenamiento paralelo en una distinta área a la que el empleado se le ha sido contratado), con afiches en los periódicos murales de la empresa, o a través de las evaluaciones de desempeño (no realizadas por el momento). Pero también se usan otros tipos de fuentes como por ejemplo:

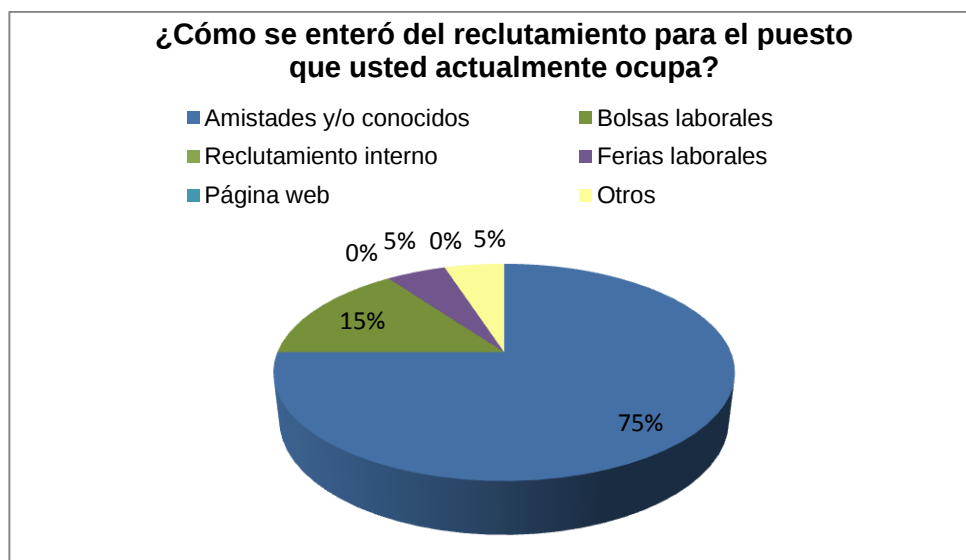
- Referidos del personal interno.
- Curriculum Vitae ingresados a la página web de la empresa.
- Publicación de requerimiento en Universidad o Institutos.

Con el fin de recolectar información de la empresa desde el punto de vista de los empleados, se realizó una investigación descriptiva por medio de encuestas, se tomó como muestra a 20 trabajadores del área de Recepción (entre conserjes, recepcionistas y operadores telefónicos) la encuesta fue realizada en dos días y el cuestionario consta de 23 preguntas, de las cuales 22 son del tipo cerradas y una

pregunta orientada al tema de capacitación del tipo abierta (ver anexo 11).

Para conocer las principales fuentes de reclutamiento se aplicó en la encuesta la pregunta “¿Cómo se enteró del reclutamiento para el puesto que usted actualmente ocupa?” y se brindó las siguientes opciones: (a) Amistades y/o conocidos, (b) Bolsas Laborales, (c) Reclutamiento interno, (d) Ferias laborales, (e) Página web y (f) Otros. Se propuso estas alternativas de acuerdo a la información brindada por la Gerencia de Recursos humanos y sus principales fuentes de reclutamiento, los resultados que arrojó la encuesta podemos verlo en el Gráfico 3 (expresado en porcentajes) y el Cuadro 3 (expresado en número de empleados) .

Gráfico 3: Fuentes de Reclutamiento (Expresado en porcentajes)



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia.

Cuadro 3: Fuentes de Reclutamiento (Expresado en número de empleados).

Alternativas	N° de empleados
Amistades y/o conocidos	15
Bolsas laborales	0
Reclutamiento interno	3
Ferias laborales	1
Página web	0
Otros	1

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia.

4.2.1.4 Responsables del Reclutamiento

La persona responsable en el proceso de reclutamiento es el Gerente de Recursos Humanos, él se va a encargar de elegir a los candidatos más acordes a los perfiles y competencias que se requieren para el puesto.

4.2.1.5 Costo de Reclutamiento

En este subsistema el costo de reclutamiento se resume básicamente a las llamadas realizadas por la secretaria de Recursos Humanos.

Cuadro 4: Costo de Reclutamiento para Nuevo Personal.

(Expresado en Nuevos Soles).

Costo de Reclutamiento	S/.
Llamadas Telefónicas	S/. 23.45
Costo Total Secretaria de RRHH	S/. 45.00
Costo Total del Reclutamiento	S/.68.45

Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia

4.2.2 Estrategia Propuesta para el proceso de Reclutamiento

Como se explicó en el planteamiento del problema el índice de rotación (renuncias voluntarias) del puesto de Recepcionista fue de 40% y el de Operador Telefónico fue de 33.33% en el periodo de Julio a Diciembre del 2011, como se pudo ver en los cuadros 1 y 2.

Por este alto índice de rotación se propone la creación del puesto Guest Service Agent, para uniformizar los procesos y no se realicen movimientos forzados de personal donde las competencias no necesariamente encajen en el nuevo puesto. Al estandarizar los procesos se pretende disminuir el índice de rotación y que mejore el clima laboral.

Para realizar la estrategia de reclutamiento, en un primer lugar se evaluará la rotación interna del personal y sus principales motivos

según las encuestas realizadas al personal, como se mostrará a continuación:

Gráfico 4: Rotación Interna de Personal. (Expresado en porcentajes).



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia.

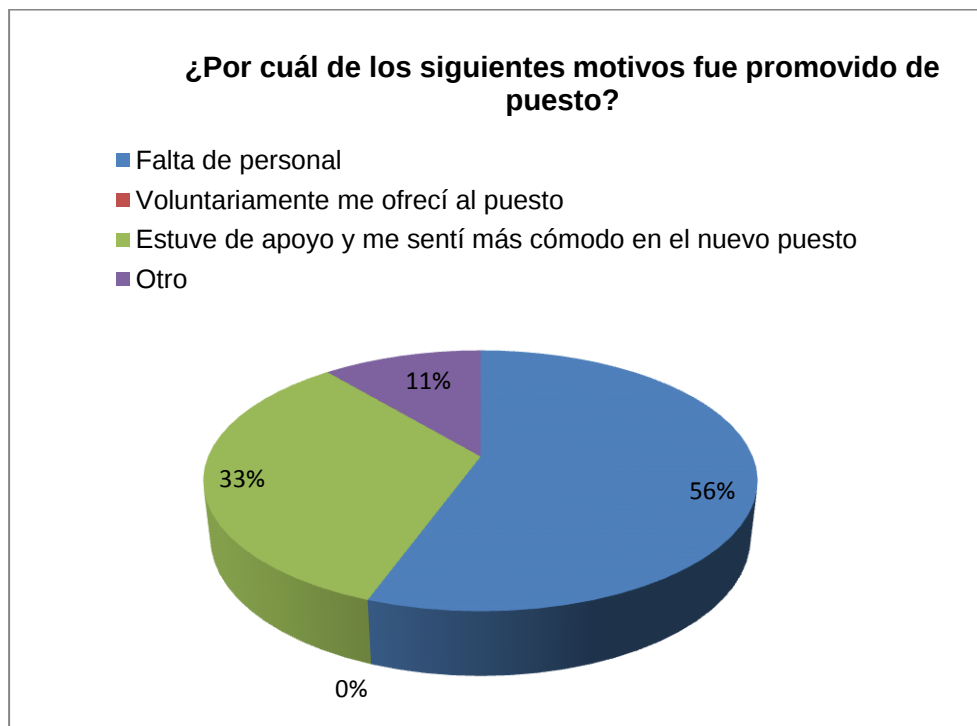
Cuadro 5: Rotación interna de Personal. (Expresado en número de personas).

Alternativas	N° de Empleados
Sí	9
No	11

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia.

Se pudo observar que un 45% de los empleados encuestados respondieron haber sido promovidos, es un porcentaje alto considerando que es casi la mitad de empleados que no mantienen su puesto de origen. Del 45% de personas que respondieron que habían sido promovidos de puesto dentro de la misma área atribuyen ese movimiento de posición a los siguientes motivos: (a) Falta de personal, (b) Voluntariamente me ofrecí al puesto, (c) Estuve de apoyo y me sentí más cómodo en el puesto y (d) Otro, se proponen estas alternativas de acuerdo a los principales motivos de renuncias voluntarias y al programa de cross training realizado en otras áreas.

Gráfico 5: Principales motivos de la Rotación Interna de Personal. (Expresado en porcentajes).



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia.

Cuadro 6: Principales motivos de la Rotación Interna de Personal. (Expresado en número de personas).

Alternativas	Nº de Empleados
Falta de personal	5
Voluntariamente me ofrecí al puesto	0
Estuve de apoyo y me sentí más cómodo en el nuevo puesto	3
Otro	1

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia.

Como se puede observar, del 45% de las personas promovidas de puesto, el 56% fue por falta de personal. Por lo que la creación del puesto de Guest Service Agent ayudará a no perjudicar las demás posiciones con movimientos de personal sobre todo en los dos puestos con mayor rotación: Operador Telefónico y Recepcionista.

La estrategia de Reclutamiento se va a enfocar en la promoción de personal interno y sólo si el personal que se busca, no se encuentra dentro de la empresa, se procederá a realizar un reclutamiento externo.

- Reclutamiento Interno:

El reclutamiento interno es favorable para la empresa ya que el personal tiene conocimiento de las políticas, objetivos, filosofía y valores de la empresa, así como ya tiene conocimiento de las distintas áreas y como se asocian entre sí para un resultado óptimo. El cliente interno al postular a una vacante en la empresa es porque

de alguna medida siente que es una mejor posición que la actual y piensan que la empresa los considera como primera opción a la hora de reclutar, esto causa un mayor grado de fidelidad por parte del empleado. Asimismo el costo de reclutamiento es menor. El problema es que si un empleado ocupa el lugar vacante automáticamente deja otro a disposición y listo para iniciar otro reclutamiento (Gómez Mejía et. al., 1998).

Por ello, lo que se recomienda para este puesto, un reclutamiento interno con referidos de los empleados de la empresa y/o entre los mismos empleados por los bajos costos y para brindar las primeras oportunidades al personal interno con el fin de que se sientan más identificados con la empresa, además que pueden aspirar a un puesto de mayor jerarquía o si en línea horizontal pueden realizar un cambio a un puesto donde se sientan más afín.

- Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo se va a dar en caso no consiga el perfil que se adecúe en el reclutamiento interno, por lo que se recomienda hacer una siguiente búsqueda de prospecto a través de los currículos que se envían virtualmente a la página web o de lo contrario hacer una búsqueda por universidades e institutos.

4.2.2.1 Presupuesto de Reclutamiento para la Estrategia

propuesta:

Al realizar una primera búsqueda de candidatos de manera interna los el costo no será muy alto ya que se mandará un correo electrónico a los empleados para hacerles saber del puesto que se requiere cubrir asimismo las competencias necesarias. Luego, se procederá a poner avisos en los pasadizos del área oficinista para hacer de conocimiento público sobre el reclutamiento. Como se observa el costo sólo sería de horas hombre invertidas en el envío de correos electrónicos y la colocación de los avisos informativos.

Cuadro 7: Costo de Nueva Estrategia para el Proceso de Reclutamiento. (Expresado en Nuevos Soles).

Costo de Reclutamiento	\$/.
Materia Impreso	S/ 5.30
Costo Total Secretaria de RRHH	S/ 31.25
Costo Total del Reclutamiento	S/ 36.55

Fuente: Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia.

4.2.3 Evaluación de la Estrategia Propuesta:

Realizar como primer recurso un reclutamiento interno es positivo para los empleados de la empresa, ya que se sentirán considerados para la primera opción de empleo siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos por el puesto. También se puede considerar como

punto a favor, el hecho de que el empleado ya conoce la filosofía de la organización así como los objetivos y valores, conoce el ambiente donde va a desenvolverse, los compañeros de trabajo de las diferentes áreas, la mecánica del puesto, y tiene un conocimiento básico de las funciones que deberá realizar además se encuentra fidelizado con la empresa. También suele ser más económico para la empresa ya que no tiene que invertir muchas horas hombre en entrevistas posteriores ni en evaluación de

Lo desfavorable de esta estrategia es que al cubrir un puesto queda automáticamente otro libre que generará otro proceso de reclutamiento, por ello y considerando la cantidad de practicantes que existen actualmente en el hotel, se propone considerarlos para la primera opción de acuerdo a su perfil.

4.3 Selección:

4.3.1 Proceso de Selección Actual:

El proceso de selección es la etapa en la que se elegirá a la persona más capaz y que pueda cumplir con los requisitos que el puesto exige asimismo con las competencias señaladas en el perfil.

Es uno de los subsistemas más importante en Recursos Humanos, ya que una mala selección de personal puede llevar a la empresa a incurrir en gastos innecesarios de tiempo y dinero asimismo si la persona contratada no puede realizar eficientemente el trabajo encomendado puede causar malestar con los otros miembros del área por las negligencias que puede cometer, afectando así el clima laboral. (Gómez Mejía et. al., 1998).

1) Primera Etapa

La asistente de Recursos Humanos recolecta los C.V en los cuales los perfiles de los candidatos sean más afines a la posición que se desea cubrir. Los candidatos pueden presentarse también de forma autónoma y llenar un formato de Solicitud de Empleo que será evaluado por el Gerente de Recursos Humanos antes de seleccionar a los participantes. Una vez seleccionados los candidatos se procederá a realizar las entrevistas personales, en una primera fase con el Gerente de Recursos Humanos quien se encargará de evaluar las competencias de cada participante, asimismo se sigue el

formato de entrevista laboral dónde cada encargado de realizar las entrevistas dará su punto de vista del evaluado (ver anexo 6).

En esta etapa el evaluador debe tener un buen manejo de la impresión que brindará el postulante ya que muchos de ellos son muy hábiles para dar una primera impresión que muchas veces no será acorde con la realidad (ver anexo 7).

2) Segunda Etapa:

Una vez elegidos a los postulantes más idóneos al puesto, la secretaria de Recursos Humanos procede a contactarse con los candidatos para coordinar una cita con el Gerente de Recepción quien evaluará las competencias y el perfil de cada candidato y seleccionará a la persona que cumplan con los requisitos solicitados además de encajar con el perfil del puesto, seguidamente procederá a comunicarle su decisión al Gerente de Recursos Humanos.

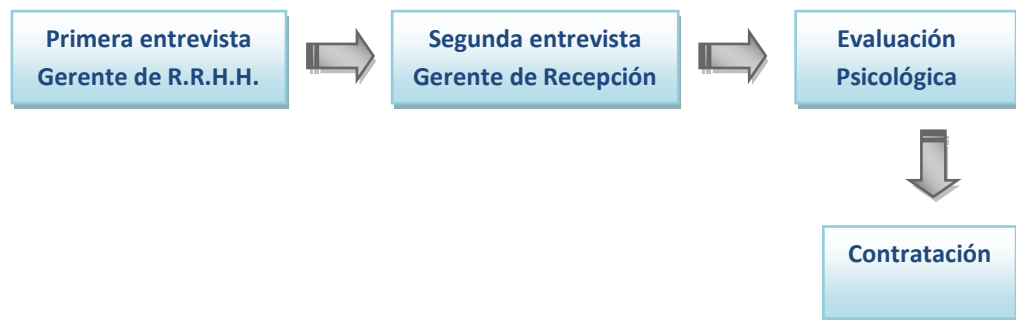
3) Tercera Etapa:

Después de aprobada la selección realizada por el Gerente de Recepción se procede a citar a los postulantes a la evaluación psicológica realizada por una empresa externa. A través de estas pruebas se puede cerciorar las habilidades y aptitudes de cada candidato.

4) Cuarta Etapa:

Después de los resultados de la evaluación psicológica, se elige al mejor candidato para la posición. Se le comunica que se acerque a la empresa con los documentos requeridos para el ingreso con los que se debe acercar a la oficina de Recursos Humanos (ver anexo 8).

Gráfico 7: Proceso de Selección.



Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia

4.3.2 Instrumentos de Selección:

Los instrumentos de selección usados para los puestos operativos en este caso Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje son:

4.3.2.1 Test psicológicos:

Este tipo de test sirve para descubrir las intenciones y motivaciones del postulante.

4.3.2.2 Entrevistas:

Las entrevistas a realizarse son estructuradas de una manera genérica y no es el modo más fiable de determinar el futuro rendimiento del postulante, además para reconocer las competencias de los candidatos, el entrevistador llena el formato Evaluación de Competencias, conforme vaya progresando la entrevista. (Gómez Mejía et. al., 1998).

4.3.3 Responsables del Proceso de Selección:

Como se mencionó en las etapas del proceso de selección, los responsables de un adecuado proceso son:

- 1) Gerente de Recursos Humanos
- 2) Gerente de Recepción
- 3) Empresa especializada (Evaluación psicológica).

Estos tres participantes son los responsables de elegir al candidato idóneo que cumpla con las exigencias del puesto.

4.3.4 Presupuesto de Selección:

El costo de selección va a comprender en su mayoría a las horas hombre dedicadas a realizar este trabajo. En este caso el costo de horas hombre del Gerente de Recursos Humanos, Recepción y la Secretaria de Recursos Humanos, así como el costo de cada evaluación psicológica realizada a cada uno de los postulantes en la tercera etapa (Costo por evaluación s/. 100.00).

El Gerente de Recursos Humanos y de Recepción entrevistan aproximadamente a diez postulantes por convocatoria y el tiempo de entrevista es máximo de 40 minutos por entrevistado. Asimismo la secretaria de Recursos Humanos realiza aproximadamente quince llamadas de tres minutos cada una, por lo que también se considera para el presupuesto actual de selección.

Cuadro 8: Costo de Selección al Nuevo Personal. (Expresado en Nuevos Soles).

Costo de Selección	SI.
Llamadas Telefónicas	22.50
Costo Total Entrevista (Jefe de Recepción y Jefe de RRHH)	456.00
Costo Total secretaria (reclutamiento)	137.80
Gastos de Examen Psicológico	1000.00
Total en Nuevos Soles	1616.30

Fuente: Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia.

4.3.5 Diseño de la Estrategia de Selección Propuesta:

La estrategia se fijará básicamente en un cambio en los instrumentos de selección, ya que los que se usan actualmente son poco provisorios del desempeño que tendrá el nuevo empleado. En el caso de las entrevistas cada responsable del proceso de selección tiene diferentes criterios de evaluación y además existen candidatos que realizan muy buen manejo de la primera impresión y logran convencer al entrevistador que su perfil encaja perfectamente con el

puesto vacante y muchas veces no es así y queda demostrado en el campo laboral, por ello se considera que no es un herramienta no muy fiable.

Para el puesto de Guest Service Agent, que abarcará funciones de tres puestos, se va a requerir a una persona con la capacidad de adaptarse al cambio y que tenga cualidades verbales como se detalló en el perfil por lo que los instrumentos a usarse tiene que reflejarnos que esta persona cumpla con las competencias señaladas.

4.3.5.1 Instrumentos Propuestos:

4.3.5.1.1 Pruebas de Capacidad:

En la Entrevista Lic. Esther Polanco Dávila. Reclutamiento y Selección – Overall Strategy S.A.C (2012), señala:

“Se recomienda realizar Pruebas de capacidad como el Test de Barsit el cual es muy usado dentro de la psicología organizacional. El objetivo principal de realizar este test es de poder visualizar la aptitud para el aprendizaje del individuo así como poder medir a través de factores lógicos verbales y numéricos, el nivel de inteligencia de la persona”.

4.3.5.2 Entrevistas estructuradas:

Realizar entrevistas estructuradas es necesario para tener un proceso más ágil; de acuerdo a la posición que se requiera cubrir se deberá tener entrevistas predefinidas, con el fin de realizar preguntas que permitan descubrir las competencias y habilidades más notorias de los candidatos y de este modo no incurrir en altos costos de horas hombre invertidas en realizar entrevistas (ver anexo 9).

4.3.5.3 Presupuesto de Reclutamiento para la Estrategia propuesta

Con este tipo de entrevista se pretende reducir la cantidad de horas hombre de los Gerentes de Recepción y de Recursos Humanos, de 40 minutos empleados aproximadamente por cada postulante al puesto, a 20 minutos es decir reducir el tiempo a un 50%, ya que el costo de horas hombre es alto en posiciones de gerencias y no se puede disipar el tiempo en averiguar las competencias de los candidatos por lo que las preguntas deben ser más directas y enfocadas a averiguar las competencias más visibles de los candidatos.

Cuadro 9: Presupuesto para la Nueva Estrategia del Proceso de Selección. (Expresado en Nuevos Soles).

Costo de Selección	SI.
Llamadas Telefónicas	S/ 22.50
Costo Total Entrevista (Jefe de Recepción y Jefe de RRHH)	S/ 228.00
Costo Total secretaria (reclutamiento)	S/ 137.80
Gastos de Examen Psicológico	S/ 1000.00
Total en Nuevos Soles	S/ 1388.30

Fuente: Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia.

4.3.5.4 Evaluación de la Estrategia Propuesta:

Esta estrategia permitirá reducir la cantidad de horas hombre invertidas en las entrevistas ya que se tendrá preguntas definidas y orientas a la obtención de las competencias y habilidades de los postulantes al puesto. Lo favorable de esta estrategia es que la conversación entre empleador y postulante no va a tomar rumbos que no colaboran a la identificación de la competencias además puede resultar más económico para la empresa, el punto en contra es que no permite hacer preguntas que se puedan dar espontáneamente de acuerdo a las respuestas de los postulantes y que de un modo pueden ser favorables para adentrarse en los pensamientos y formas de ser de los candidatos.

4.4 Inducción

La inducción del personal que ingresa al área de Recepción de Los Delfines Hotel & Casino es general para todos los puestos y se desarrolla de la siguiente manera:

4.4.1 Proceso de Inducción:

1) Primera Etapa:

El nuevo empleado es presentado formalmente a todos los miembros de la empresa; personalmente ante toda el área de Recepción y afines; y a las demás áreas través de un correo electrónico donde se señalará el nombre completo del nuevo empleado con la foto del mismo, cargo que ocupará, fecha de incorporación. Asimismo, esta información se expondrá en las principales vitrinas de los pasadizos de los trabajadores. Se le entregará Manual de procedimientos, Manual de Operaciones y funcionamientos y Reglamento interno.

2) Segunda Etapa:

El proceso de inducción es de dos días en los cuales el primer día se realiza la presentación de la empresa, seguida por una exposición sobre la Gestión de Calidad del Hotel (Ver los cuadros 10 y 11). Asimismo se explica sobre CILDE y la responsabilidad social que realiza con el cuidado de los delfines, además se presenta el área Bienestar Social y se explica todos los beneficios a los cuales va a acceder el nuevo empleado.

Continuando con la inducción se procede a presentar una de las áreas más afines a Recepción, y es el Departamento de Housekeeping donde el ama de llaves se encargará de presentar su área y las relaciones que mantiene con el departamento de Recepción, seguidamente se le mostrará las habitaciones del hotel y se le hará un pequeño recorrido mostrándole los procesos. Y finalizando el Subgerente de turno del área de Recepción se mostrará cómo funciona el área y se explicará lo que significa para la empresa el Servicio al Cliente.

El segundo día de Inducción el nuevo empleado tendrá otra inducción con las áreas que si bien no trabajan directamente con el área de Recepción de algún modo están conectadas por lo que requiere saber lo esencial y la relación que tienen con Recepción; también se le explicará sobre sus beneficios sociales.

3) Tercera Etapa:

El nuevo personal de la empresa comienza sus labores en el área de recepción en lo que resta de la semana de espectador del Recepcionista, Conserje u Operador de Telefonía, según sea el caso, mientras éste le va explicando las transacciones que va realizando durante el día. En la semana siguiente realizará algunas funciones en compañía del personal antiguo que ha sido asignado para su capacitación.

Cuadro 10: Día 1 - Inducción al nuevo personal

DIA 1	HORA	TEMAS	RESPONSABLE	FIRMA
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	09:00	¿Quiénes Somos?	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
		Video institucional		
		Presentación		
		Misión / Visión		
		Valores		
		Reglamento interno		
BREAK	10:00	COFFEE BREAK		
GESTION DE LA CALIDAD	10:30	Política de Calidad	SUPERVISORA DE SISTEMAS DE CALIDAD	
		Objetivos de Calidad		
		Interacción de Procesos		
		Documentos: Manual / Procedimientos / Registros		
CILDE	11:00	Presentación CILDE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE CILDE	
BIENESTAR SOCIAL	11:30	Presentación de áreas	ASISTENTA SOCIAL	
AMA DE LLAVES	12:00	Inducción en el proceso de ALL	AMA DE LLAVES	
BREAK	13:00	ALMUERZO		
AMA DE LLAVES	14:00	Recorrido de habitaciones	AMA DE LLAVES	
RECEPCIÓN	15:00	Inducción en el proceso de RC	SUB GERENTE DE TURNO	
SERVICIO AL CLIENTE	16:00	SERVICIO AL CLIENTE	GUEST RELATION	
FIN INDUCCIÓN	17:00	FIN DE INDUCCIÓN	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	

Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Los Delfines Hotel & Casino

Cuadro 11: Día 2 - Inducción al nuevo personal

DIA 2	HORA	TEMAS	RESPONSABLE	FIRMA
BIENESTAR SOCIAL	09:00	Informe social	ASISTENTA SOCIAL	
		Inscripción derecho habientes		
		EPS / Essalud		
		Convenios / Ayuda mutua		
BREAK	10:00	COFFEE BREAK		
ENFERMERÍA	10:30	Charla de primeros auxilios	SUPERVISORA DE SISTEMAS DE CALIDAD	
		Carné de sanidad		
ALIMENTOS & BEBIDAS	11:00	Inducción en el proceso de A&B	JEFE DE OUTLETS	
EVENTOS & BANQUETES	12:00	Inducción en el proceso de E&B	GERENTE DE EVENTOS Y BANQUETES	
BREAK	13:00	ALMUERZO		
VENTAS	14:00	Inducción en el proceso de Ventas	JEFE DE VENTAS	
COCINA	15:00	Inducción en el proceso de Cocina	CHEF EJECUTIVO	
SEGURIDAD	16:00	Inducción en el área de Seguridad	GERENTE DE SEGURIDAD	
FIN DE INDUCCIÓN	17:00	FIN DE INDUCCIÓN	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	

Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Los Delfines Hotel & Casino

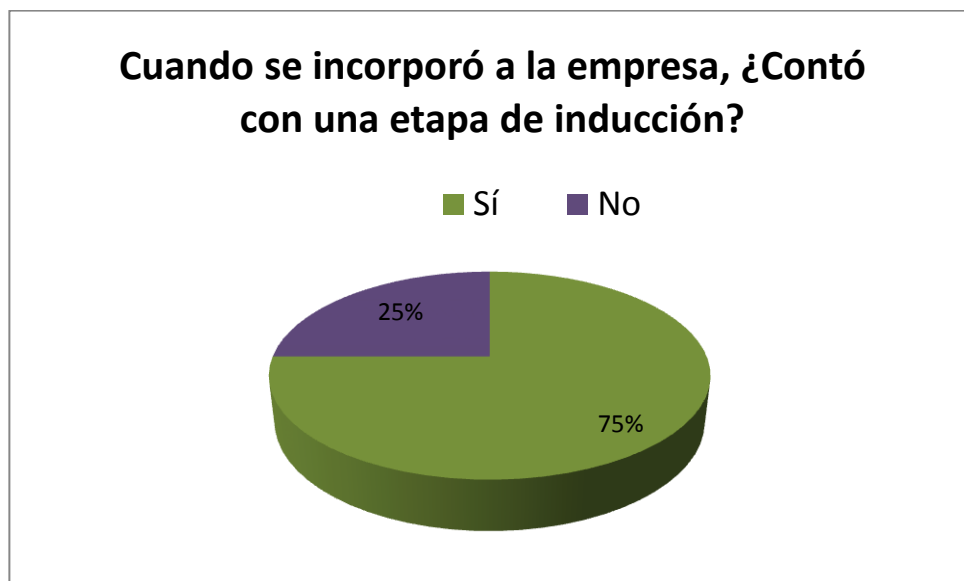
4.4.2 Responsables del Proceso de Inducción:

En este proceso interviene el Gerente de Recursos Humanos donde presenta al nuevo integrante y le brinda las políticas, valores, filosofía y el reglamento interno de la empresa.

Cuando el nuevo empleado ingresa activamente al área de Recepción, el responsable es el Gerente de Recepción en compañía del Subgerente de turno y del Recepcionista, Conserje u Operador de Telefonía con más experiencia en la empresa y que se designe para que capacite en el día a día del nuevo integrante.

Según el resultado de las encuestas:

Gráfico 8: Proceso de Inducción. (Expresado en porcentajes).



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Cuadro 12: Proceso de Inducción (Expresado en número de personas)

Alternativas	N° de Empleados
Sí	15
No	5

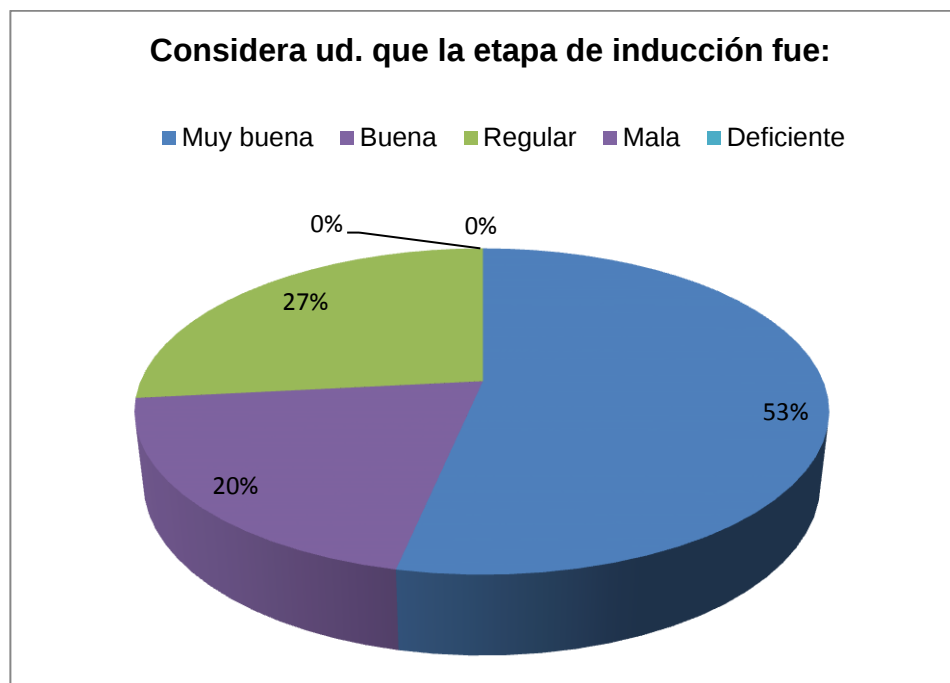
Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Al realizar esta pregunta el 75 % de los trabajadores respondieron que sí contaron con un programa de inducción al ingresar a la empresa.

Por lo que se puede deducir que si se está aplicando este subsistema al nuevo personal que ingresa, son la mayoría al tener porcentaje significativo de 75%. En el proceso de adaptación a la empresa, la inducción puede reflejar qué tan rápido aprende el nuevo empleado, y si se adaptará rápidamente al puesto y a la empresa.

A este 75% de empleados, se le preguntó sobre la percepción que tuvieron sobre esta etapa de inducción y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 9: Percepción del proceso de Inducción (Expresado en porcentajes).



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Cuadro 13: Percepción del proceso de Inducción. (Expresado en número de personas).

Alternativas	N° de Empleados
Muy buena	8
Buena	3
Regular	4
Mala	0
Deficiente	0

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico, el 53% de los empleados consideran que la etapa de inducción fue muy buena, también tenemos un 27% lo cuales consideran que la etapa de inducción recibida fue regular y un 20% que indican haber recibido una buena inducción, con lo que completamos el 100% es decir las 15 personas que respondieron haber recibido inducción. Por lo que a ninguno de los empleados le pareció mala o deficiente esta etapa.

4.4.3 Presupuesto para el Proceso de Inducción:

Para describir el presupuesto en este proceso se va a considerar las horas hombre invertidas en los dos primeros días de inducción general y, dependiendo al puesto al cual ingresa el nuevo personal, se debe considerar las horas hombre del entrenador ya que dependiendo a la posición es la escala remunerativa y por ende el costo de horas hombre cambiaría.

Cuadro 14: Presupuesto del proceso de Inducción. (Expresado en nuevos soles).

Costo de Inducción	SI.
Horas Hombre profesionales distintas áreas	S/ 365.63
Material empleado	S/ 7.30
Costo Total de Inducción	S/ 372.93

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

4.4.4 Diseño de la Estrategia de Inducción Propuesta:

El puesto de Guest Service Agent va a mantener el mismo esquema de inducción que brinda el hotel y se le hará una inducción, en una primera etapa de las funciones antes realizadas por los Recepcionistas y, en una segunda etapa por las funciones realizadas por los Operadores Telefónicos como se mostrará a continuación. Estas primeras dos etapas se van a subdividir en días de inducción como espectador de las funciones y como practicante.

El responsable de esta inducción serán los dos empleados con más experiencia y que antes de la reestructuración de puestos en el área de Recepción (la fusión de Recepcionista, Operador Telefónico y Conserje al nuevo puesto de Guest Service Agent) se habrían desempeñado en las posiciones de Recepcionista u Operador Telefónico, ellos serán los responsables de impartir toda su experiencia y conocimientos al nuevo personal. Primero el nuevo empleado observará los procesos mientras los responsables le van explicando cada función para que en los próximos días el nuevo empleado realice las tareas bajo la supervisión de los responsables. Al finalizar el proceso de inducción será evaluado por el Supervisor de Recepción.

Los dos primeros días de Inducción General impartida por las diferentes áreas del hotel serán desarrollados en la sala de

capacitaciones, para luego pasar al Front Desk de la Recepción en los siguientes 12 días.

En la etapa de Inducción se le enseñara al nuevo empleado los procesos más comunes y que son del día a día, asimismo los procesos más fáciles y con los cuales podrá apoyar en sus primeros días, los demás procesos el Guest Service Agent lo aprenderá con la experiencia pero igual se le explicará en la etapa de Inducción para que tenga conocimiento que irá desarrollando conforme se adecúe a la posición.

Los temas elegidos para el Guest Service Agent, han sido seleccionados con el fin de que conozca cómo se integra el hotel y hacia dónde se dirige, asimismo para que conozca, en manos de personal experimentado, los procesos del área. Los temas seleccionados fueron los siguientes:

- **Presentación de la Empresa:** Se pretende que el nuevo empleado conozca las políticas, valores, filosofía, reglamento interno y objetivos del hotel con el fin de que se sienta identificado con la empresa y que sepa hacia dónde dirigir su trabajo.
- **Inducción con distintas Áreas:** El nuevo empleado debe tener una noción de la labor que realizan todas las áreas del hotel y como están conectadas con el área a la que pertenece.
- **Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Espectador de los procesos de Recepción):** Con este tema se pretende que el Guest Service Agent conozca las funciones que antes realizaba

sólo el recepcionista, por ello se le pone a un ex Recepcionista para que le explique los procesos, algunas situaciones no cotidianas y el funcionamiento del sistema. En esta etapa sólo hará la función de espectador mientras el Guest Service Agent le va explicando con el transcurrir del día el funcionamiento de los procesos.

- Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Prácticas en los procesos de Recepción): Tendrá la misma mecánica del tema anterior con la diferencia de realizar prácticas guiadas y supervisadas, en las funciones que antes desempeñaba el recepcionista.
- Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Espectador de los procesos de Telefonía): Al igual que la Inducción en el puesto de Recepcionista, se asignará a un ex Operador Telefónico, a ser el mentor del nuevo empleado y le explicará las funciones de Telefonía.
- Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Prácticas en los procesos de Telefonía): Después de haber realizado la función de espectador en el ex puesto de Operador Telefónico, pasará a realizar prácticas en Telefonía bajo la supervisión del Guest Service Agent con experiencia previa como Operador Telefónico.

Cuadro 15: Inducción para el puesto Guest Service Agent

Día 1	
Tema	Descripción
Presentación de la Empresa:	En el día de ingreso laboral a la empresa, el Guest Service Agent contará con clases de inducción como se ha estado dando en el hotel y se le brindará una carpeta con información general y el Reglamento Interno de la Empresa.
Día 2	
Tema	Descripción
Inducción con distintas Áreas:	En el segundo día de inducción (ver los cuadros 10 y 11), el nuevo empleado recibirá las clases con las diferentes áreas del hotel para conocer la relación que existe con el área de Recepción, se mantendrá el esquema que se realiza actualmente en Delfines Hotel & Casino, ya que el 53% considera que tuvo una muy buena etapa de inducción y un 20% que considera que fue buena.
Día 3 y 4	
Tema	Descripción
Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Espectador de los procesos de Recepción)	El nuevo personal que ingrese a trabajar en el área de Recepción, específicamente al puesto de Guest Service Agent, primero realizará una función de espectador, se le asignará a uno de los ex Recepcionistas con experiencia en el sistema, y este le irá señalando con el transcurrir del día, el funcionamiento de los procesos que antes sólo atendía el personal del Front Desk.
Día 5 y 6	
Tema	Descripción
Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Prácticas en los procesos de Recepción)	Después de haber contado con dos días de inducción como espectador de las funciones que antes atendía un recepcionista, el nuevo Guest Service Agent pasará a realizar prácticas bajo la supervisión del ex Recepcionista (ahora con el nuevo puesto de Guest Service Agent) sobre los temas: (a) Realizar cargos por consumos.(b) Preparar las llegadas y salidas de grupos y tripulaciones de acuerdo a su turno.(c) Dar solución a los pendientes del cuaderno de ocurrencias (d) Realizar Check - in. Los demás temas los irá aprendiendo y realizando independientemente con el transcurrir de los días.
Día 7 y 8	
Tema	Descripción
Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Espectador de los procesos de Telefonía)	Al igual que la inducción con el ex Recepcionista con experiencia, se le asignará al nuevo personal un ex Operador Telefónico (ahora Guest Service Agent), quién le irá explicando los procedimientos a realizarse en lo referente a telefonía, de acuerdo a los casos que se vayan presentado al transcurrir estos dos días.
Día 9 y 10	
Tema	Descripción
Inducción en el Puesto de Guest Service Agent (Prácticas en los procesos de Telefonía)	Después de haber culminado los dos días de espectador de los procesos de Telefonía el Guest Service Agent, pasará a realizar prácticas guiadas de estos procesos con el ex Operador Telefónico y será en los siguientes procedimientos: (a) Atender llamadas externas (locales, larga distancia nacional / internacional) e internas (llamadas de huéspedes, clientes eventos y anexos de oficinas). (b) Tomar Wake Up Calls. (c) Reportar a las diferentes áreas los problemas y requerimientos de los huéspedes y clientes del hotel. (d) Lanzar los vídeos que emite el hotel (Canal 125).
Día 11: Fin del Proceso de Inducción y Evaluación con el Supervisor de Recepción.	

4.4.4.1 Presupuesto del Proceso de Inducción para la Estrategia propuesta

Para evaluar el presupuesto del proceso de Inducción propuesto para la posición de Guest Service Agent, se va a considerar las horas hombre invertidas por cada profesional en brindar inducción de los diferentes temas que brinda el hotel ya sea general a la organización o específica al puesto, asimismo el material brindado para este proceso.

Cuadro 16: de Presupuesto para la Nueva Estrategia del Proceso de Inducción. (Expresado en nuevos soles).

Costo de Inducción	S/.
H/H profesionales distintas áreas y recepción.	S/ 1365.63
Material empleado	S/ 10.15
Costo Total de Inducción	S/ 1375.78

Fuente: Delfines Hotel & Casino.
Elaboración: Propia

Las horas hombre a considerarse en los dos primeros días de Inducción se hizo en base a los sueldos de los distintos encargados en realizar la Inducción de sus respectivas áreas y el tiempo empleado. En el área de Recepción se realizó un promedio de la escala remunerativa del Conserje, Operador Telefónico y Recepcionista para calcular el promedio del costo de Horas hombre de estas tres posiciones, y suponiendo que invierten un 50% del día entrenando al nuevo personal, el costo total de horas hombre S/1000.00.

4.4.4.2 Evaluación de la Estrategia de Inducción Propuesta

La estrategia propuesta para el nuevo puesto de Guest Service Agent, donde en un primer lugar y, siguiendo el proceso de Inducción que se ha estado realizando en el Hotel, los dos primeros días son orientados exclusivamente al conocimiento de los valores, objetivos y filosofía del Hotel así como las funciones de las distintas áreas, para luego pasar a una Inducción específica del puesto. La estrategia es adecuada considerando que los nuevos Guest Service Agent que; antes cumplían labores desempeñándose como Recepcionistas, Operadores Telefónicos y Conserjes; ya cuentan con experiencia en las funciones que deben realizar así como manejo en el sistema, por ello es favorable que el nuevo empleado al puesto pueda pasar un entrenamiento con estos empleados que ya cuentan con experiencia en su posición pasada.

4.5 Capacitación:

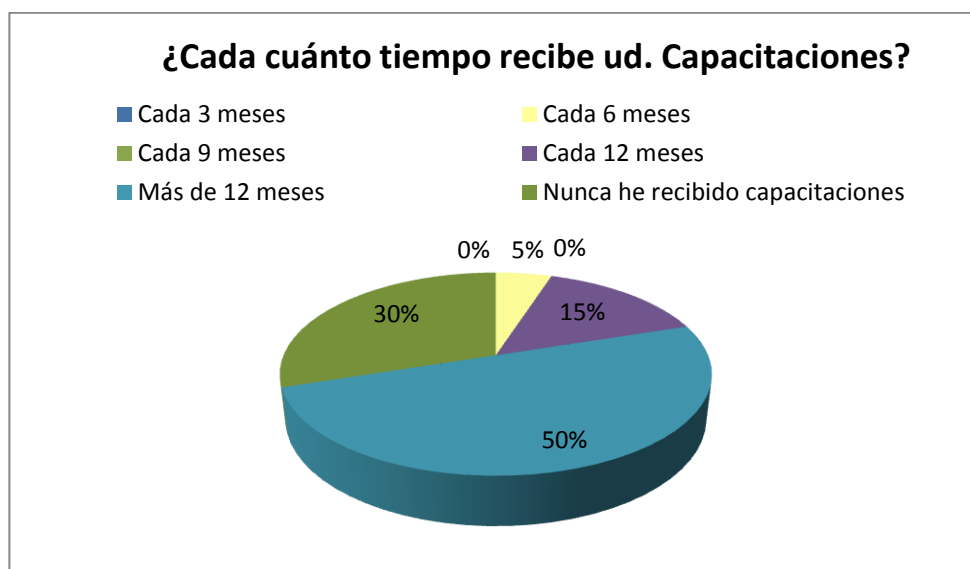
4.5.1 Situación actual

La capacitación para el personal de Los Delfines Hotel & Casino se realiza sólo cuando el jefe inmediato o responsable del área lo requiera y después de evaluar los índices de error que puede encontrar el auditor nocturno, además de las opiniones o sugerencias que puedan brindar los empleados sobre algún tema que necesiten apoyo. No cuentan con un Cronograma Anual de Capacitaciones, sin embargo cuando un Jefe de área o Gerente requiera una capacitación para su personal lo solicita al Gerente de Recursos Humanos a través del Formato de Necesidades de Capacitación por área (ver anexo 10).

Otro medio para poder realizar capacitaciones es cuando empresas externas informan de seminarios y/o cursos al Gerente de Recursos Humanos del Hotel y él se encarga de comunicárselos a los jefes de área. Sin embargo, estos cursos no son de acuerdo a las necesidades de los empleados ya que tampoco hay una adecuada evaluación de desempeño.

Para describir la situación actual de la empresa, se aplicó en la encuesta preguntas concernientes a la frecuencia de capacitación, temas que los empleados requieren reforzar para un mejor desempeño (pregunta libre), entre otras. A continuación se mostrará lo que revelaron las encuestas y cuáles son las necesidades del personal en temas de capacitación:

Gráfico 10: Frecuencia de Capacitaciones. (Expresado en porcentajes).



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Cuadro 17: Frecuencia de Capacitaciones. (Expresado en número de personas).

Frecuencia	N° de Empleados
Cada 3 meses	0
Cada 6 meses	1
Cada 9 meses	0
Cada 12 meses	3
Más de 12 meses	10
Nunca he recibido capacitaciones	6

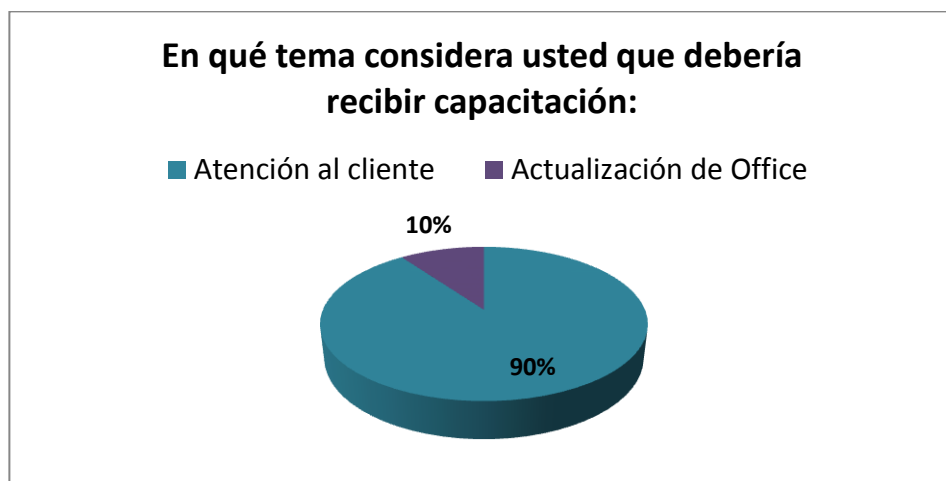
Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Como se puede observar, el 50% de los empleados que realizaron la encuesta, sostienen que hace más de 12 meses no han recibido capacitación alguna; el 30% indica que, desde el día en que ingresaron

a laborar en la empresa, no han recibido capacitaciones, asimismo el 15% indica recibir cada 12 meses, y un 5% cada 6 meses.

Con la intención de que los empleados mencionen los temas en los que requieren mayor atención para programar capacitaciones, se realizó en la encuesta una pregunta libre, es decir sin alternativas para que así el empleado se sienta libre de colocar el tema que requiera mayor refuerzo. A continuación se muestra el resultado.

Gráfico 11: Temas de Capacitación según Encuestas. (Expresado en porcentajes)



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

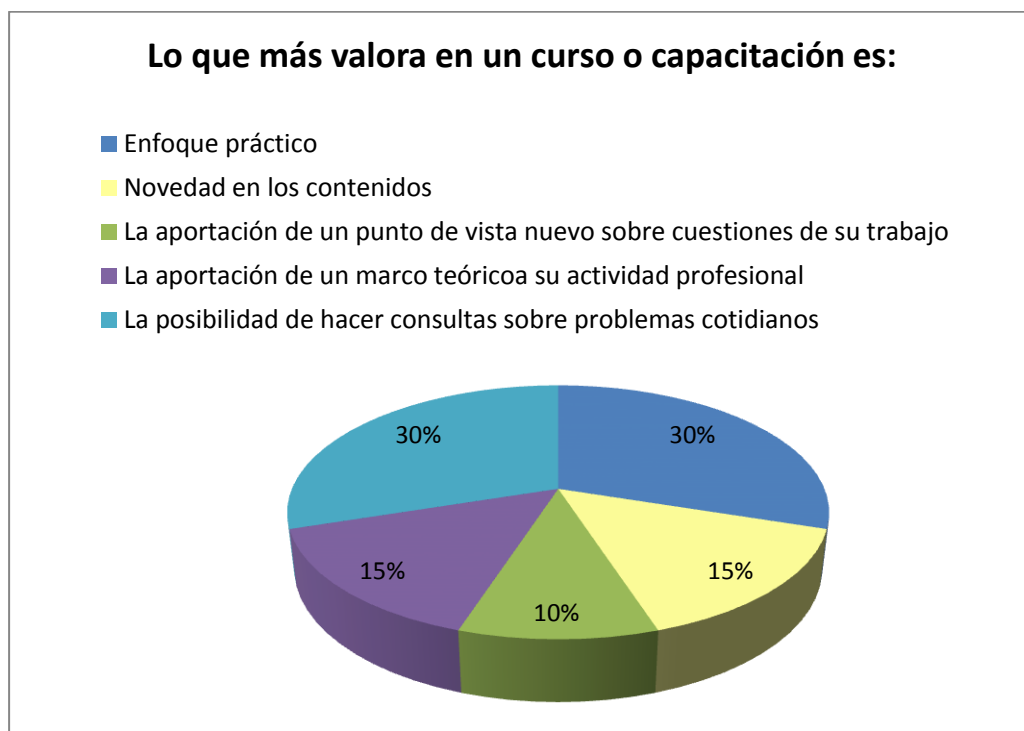
Cuadro 18: Temas de Capacitación según Encuestas. (Expresado en número de personas)

Temas	N° de Empleados
Atención al cliente	18
Actualización de Office	2

Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico 11, el 90% de los empleados, en una pregunta abierta, respondieron que necesitan mayor énfasis en el tema de Atención al Cliente. Como se mencionó en la filosofía de la empresa, Los Delfines Hotel & Casino apuesta por ser el hotel que brinde la mejor calidad en la atención a sus huéspedes y por ello son minuciosos y detallistas en la atención que brindan sus trabajadores.

Gráfico 12: Metodología de Capacitación. (Expresado en porcentajes)



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Cuadro 19: Metodología de Capacitación. (Expresado en número de personas)

Concepto	N° de Empleados
Enfoque práctico	6
Novedad en los contenidos	3
La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de su trabajo	2
La aportación de un marco teórico a su actividad profesional	3
La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos	6

Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Con esta pregunta se pretender conocer la metodología de capacitación que se le brindará al empleado y la forma más apropiada de realizar una capacitación de interés que pueda ser provechosa en las labores del día a día. Como se puede observar el 30% de los encuestados concuerdan que, lo que más valoran en una capacitación, es el enfoque práctico; asimismo tenemos otro 30% que consideran de gran importancia la posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos.

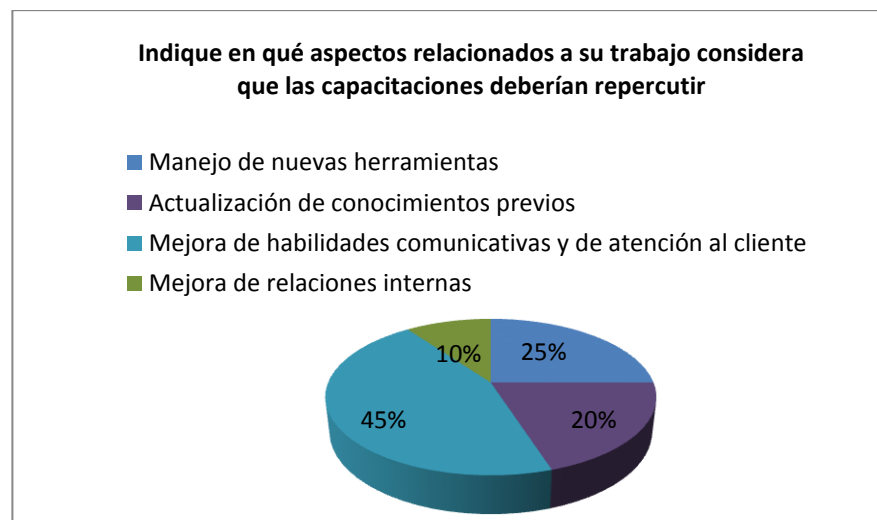
Cuando se hace referencia al enfoque práctico, quiere decir hacer la capacitación de un modo fácil y entretenido pero que a la vez tenga un

buen grado de respuesta de los asistentes se puede aplicar el sistema de juegos gerenciales para poder realizar una capacitación dinámica.

Con el otro 30% que valora más en una capacitación la posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos, se podría aplicar la metodología de estudio de casos, donde el empleado puede hacer referencia a diversas situaciones con un cierto grado de dificultades y atípicas a las cotidianas, de este modo se puede discutir con el facilitador y llegar a conclusiones y/o hacer estrategias propuestas por los mismos empleados para resolver los problemas que se puedan presentar dependiendo de las situaciones que se comenten.

En el Gráfico 12, se pretende evaluar los aspectos en los cuales las capacitaciones deberían mejorar el día a día laboral de los empleados, para de esta manera realizar un trabajo más productivo y eficiente.

Gráfico 13: Evaluación de las capacitaciones con respecto al trabajo. (Expresado en porcentajes)



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Cuadro 20: Evaluación de las capacitaciones con respecto al trabajo. (Expresado en número de personas).

Concepto	N° de Empleados
Manejo de nuevas herramientas	5
Actualización de conocimientos previos	4
Mejora de habilidades comunicativas y de atención al cliente	9
Mejora de relaciones internas	2

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Propia

Como se pudo apreciar en el Gráfico 13 el 45% de los empleados consideran que las capacitaciones a programarse deben mejorar las habilidades comunicativas y de atención al cliente.

Se realizó la encuesta con el fin de conocer las necesidades de los empleados y con esta información poder realizar un cronograma de capacitación adecuado además, se entrevistó al auditor nocturno para así conocer los errores que se suelen cometer los trabajadores del área.

En el Cuadro 21 se observa los errores que suelen cometer los recepcionistas según la auditoría nocturna:

Cuadro 21: Errores según Auditor Nocturno

Principales errores en el área de Recepción
Sustento incompleto para los Huéspedes no Domiciliados
Las reservas no cuentan con la documentación completa antes de la llegada de los pasajeros de Compañías
Cobro doble en las tarifas para pasajero que se registran con compañía.
No se prevé con anticipación a que habitaciones se les otorga el servicio de Servibar. (Muchos clientes no reconocen los cobros efectuados al no haber solicitado el servicio).
Cobro inadecuado de los Early Departure y Late Check Out.

Fuente: Los Delfines Hotel & Casino
Elaboración: Propia

Asimismo se consultó con el Gerente de Recepción y señala que su área requiere capacitación en los temas mencionados en el Cuadro 21 y además en temas administrativos que van desde cursos de identificación y manejo de moneda nacional y extranjera hasta temas contables como es la facturación que comprende temas de exoneración de impuestos hasta detracciones y retenciones.

Con ésta información y en conjunto con los resultados de las encuestas podemos detectar necesidades en los temas de: (a) Atención al Cliente, (b) Sensibilización en los procedimientos, (c) Identificación y manejo de moneda y (d) Facturación y Cobros.

Para no incurrir en gastos externos, se recomienda capacitar a los keys users, que son profesionales propios de la empresa con gran experiencia en su puesto de trabajo, en su mayoría gerentes, jefes o supervisores de área que serán entrenados para poder capacitar a los demás empleados. En el caso de realizar una capacitación de Atención al Cliente se recomienda a una empresa externa, este trabajo requiere personal con mucha experiencia y en su mejoría si se tratase de sicólogos que sepan comunicar un mensaje eficaz que sea entendido por todo el personal y sea realizado de una manera didáctica. Al ser el cliente la razón de ser de toda empresa hotelera, el servicio brindado debe ser eficaz, eficiente y cordial por ello se debe invertir en una buena capacitación anual.

4.5.2 Diseño de la Estrategia de Capacitación Propuesta:

Se recomienda tener una planificación de capacitaciones anuales, y no sólo cuando los gerentes o jefes de área lo requieran, o cuando se detecten problemas o necesidades, por lo que se aconseja anticiparse programando capacitaciones y realizando sondeos entre los trabajadores.

En el Cronograma Anual de Capacitación, para el Área de Recepción, se señalan los temas en la que los empleados necesitan mayores refuerzos (resultados de las encuestas y errores comunes que señala el auditor nocturno), además se señala quienes serían los key users responsables de la capacitación (Gerente de Recepción y Auditor) y el capacitador externo que realizará la capacitación de

Atención al Cliente a todo el personal de Recepción. El Hotel cuenta con una sala de capacitaciones interna y es ahí donde se desarrollarán los temas; asimismo se han programado las fechas en base a las temporadas bajas.

Los temas de las capacitaciones fueron elegidos según opinión de los mismos empleados a través de las encuestas con la pregunta abierta sobre los temas que consideran necesarios para un mejor desempeño, asimismo los comentarios del Gerente de Recepción sobre la percepción de necesidades que considera en su área, el cuadro de errores recurrentes del área según el auditor nocturno y el continuo desarrollo de las competencias técnicas y de gestión.

Con respecto a la capacitación Atención al Cliente abarcará dentro del contenido temas como:

- Estrategias de Atención al Cliente
- Atención de quejas y reclamos
- Resolución de conflictos en la atención al cliente
- Manejo de situaciones difíciles.

Cada uno de estos contenidos se desarrollará de manera independiente por requerir mayor atención, ya que es un área con continuo contacto con el cliente.

Los temas de Atención al Cliente serán realizados por una empresa especializada en estos temas, se consultó al Gerente de

Recepción de Delfines Hotel & Casino e indicó que las capacitaciones de ésta índole duran aproximadamente 8 horas, pero como se ha dividido este tema en contenidos más específicos se considera una duración de 4 horas por contenido.

Se va a considerar temas para el desarrollo de las competencias técnicas y de gestión. Dentro de las competencias Técnicas abarcará contenidos como:

- Actualización de Microsoft Office.
- Sistema Ópera.

Para temas de desarrollo de competencias de gestión serán los siguientes contenidos:

- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva
- Autocontrol

Para el caso de las capacitaciones para el desarrollo de las competencias, Facturación y Cobros, Sensibilización en los procedimientos e Identificación y manejo de moneda (nacional y extranjera), también será dictado en un periodo de 4 horas al ser 24 personas que conformarán las posiciones de Guest Service Agent, se dividirá en tres grupos de ocho personas y serán en horarios no laborales por lo que se debe considerar el pago de horas extras.

Como se mencionó anteriormente, las fechas elegidas para las capacitaciones son en los periodos de temporada baja, donde va a ser

más factible poder dividir al personal en dos grupos para que todos puedan asistir a la capacitación.

Según el resultado de la encuestas, la mayoría de empleados considera una capacitación más atractiva si tienen la posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos y si las capacitaciones además cuentan con un enfoque práctico, por lo que se sugiere los siguientes métodos:

1) Método de estudio de casos:

Se elige este método por la interacción que surgirá entre el capacitador y los empleados y dónde cada uno dará un punto de vista a la mejor alternativa de solución a los problemas cotidianos. Se recomienda para el tema de Procedimientos.

2) Juegos Gerenciales:

Este método requiere de dinámicas interactivas donde cada participante simulará y analizará situaciones. Con la información y experiencia que tienen darán alternativas de solución. Se recomienda este método para el tema de Atención al Cliente.

3) Cursos Formales de Capacitación:

Este método es clásico en la mayoría de capacitaciones y se empleará para el tema Facturaciones y cobros, ya que se requiere un alto grado de concentración del personal.

Cuadro 22: Cronograma Anual de Capacitación para el Área de Recepción

Contenido	Periodo																				Capacitador	Metodología	Puestos a Capacitar	Costo en \$/.					
	Enero				Marzo				Mayo				Junio				Octubre								Noviembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					1	2	3	4	
Estrategias de Atención al Cliente																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Atención de quejas y reclamos																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Resolución de conflictos en la atención al cliente																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Manejo de situaciones difíciles																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Facturación y Cobros																										Auditor	Curso Formal de Capacitación	Guest Service Agent	300
Identificación y manejo de moneda nacional y extranjera																										Auditor	Curso Formal de Capacitación	Guest Service Agent	300
Sensibilización en los procedimientos																										Gerente de Recepción	Estudio de Casos	Guest Service Agent	550
Trabajo en Equipo																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Comunicación Efectiva																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Autocontrol																										Externo	Juegos gerenciales	Guest Service Agent	2,500
Actualización de Microsoft Office.																										Externo	Curso Formal de Capacitación	Guest Service Agent	1,800
Sistema Ópera.																										Externo	Curso Formal de Capacitación	Guest Service Agent	1,800
																										Total:			22,250

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Propia

4.5.2.1 Presupuesto de Capacitación:

El presupuesto de Capacitación será de manera anual, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 23: Presupuesto Anual de Capacitación para el Área de Recepción. (Expresado en Nuevos Soles)

Costo de Capacitación	S/.
Capacitadores	22,250
Materiales	550
Pago de Horas Extras	7,200
Otros Costos	450
Total en Nuevos Soles	30,450

Fuente: Delfines Hotel & Casino
Elaboración: Propia

Se ha considerado el pago de horas extras ya que las capacitaciones se harán fuera de horario laboral. Considerándose 24 empleados de las posiciones de Guest Service Agent a un sueldo promedio de S/. 1200.00 mensuales, el costo de la hora hombre es de S/.6.25 y se emplearán cuatro horas de capacitación por tema (12 temas) lo que haciende a S/.7200.00 en pago de horas extras.

4.5.2.2 Evaluación de la Capacitación Propuesta:

Una vez realizada la estrategia de capacitación propuesta, se puede evaluar a los empleados según la reacción de los participantes al momento de concluir la capacitación, así como los comentarios que surgirán después.

Así también se evaluará en la rutina laboral diaria y el desempeño de los trabajadores.

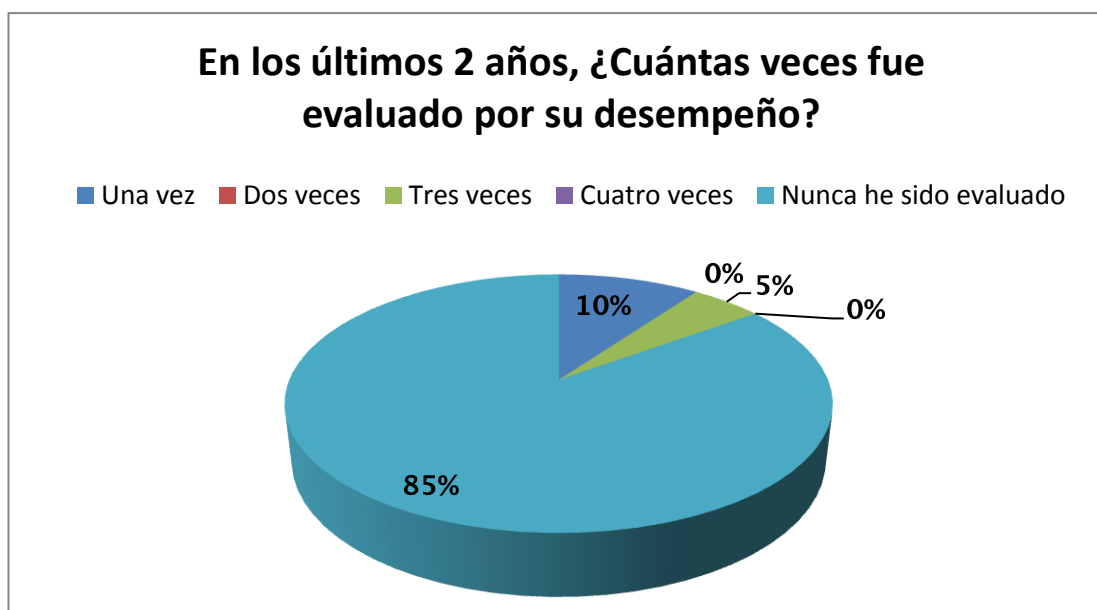
Los responsables para realizar esta evaluación serán los Gerentes, jefes o supervisores de área y la evaluación se realizará a través de la observación guiada y en los errores cometidos que señale el auditor nocturno, asimismo evaluará la eficiencia del personal de Recepción a través de encuestas a los clientes.

4.6 Evaluación de Desempeño:

4.6.1 Situación Actual:

La evaluación de desempeño en Los Delfines Hotel & Casino, no se realiza de la manera adecuada ya que como se puede observar en el próximo gráfico, no se realiza con frecuencia y no se le da la importancia que debería tener este subsistema que refleja la realidad del desempeño del área. Para poder saber hace cuánto tiempo no se realiza una Evaluación de Desempeño se realiza la siguiente pregunta en la encuesta.

Gráfico14: Frecuencia de Evaluación. (Expresado en porcentajes)



Fuente: Encuestas.
Elaboración: Propia

Cuadro 24. Frecuencia de Capacitación. (Expresado en número de personas).

Frecuencia	N° Empleados
Una vez	2
Dos veces	0
Tres veces	1
Cuatro veces	0
Nunca he sido evaluado	17

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Propia

Con esta pregunta se pretende saber cuándo fue la última vez que se realizó una evaluación de desempeño y, como se pudo observar, el 85% de los encuestados indican nunca haber sido evaluados en los últimos dos años, esta cifra abarca en su mayoría el personal que se integró a la empresa en ese periodo.

El problema que existe en el área de Recepción de Los Delfines Hotel & Casino, a raíz de la rotación interna de puestos, fue que las competencias de cada persona contratada ya no encajaban de la manera adecuada al nuevo puesto en comparación al puesto que había sido contratados; esto pudo llevar a que la productividad de cada empleado se vea afectada.

4.6.1.1 Evaluación de 90°

Los Delfines Hotel & Casino realizaba una evaluación de 90° esto quiere decir que son evaluados por sus jefes o supervisores, para posteriormente realizar una retroalimentación de las debilidades encontradas y tomar medidas correctivas.

Gráfico15: Proceso de Evaluación de Desempeño.



Fuente: Los Delfines Hotel & Casino
Elaboración: Propia

4.6.1.2 Método de Evaluación de Desempeño – Escalas Gráficas

Discontinuas.

Chiavenato (2007); Manifiesta que la evaluación de desempeño, se basa en hechos y resultados logrados en la organización hasta el momento de la evaluación. Este método no requiere de mayor capacitación para el evaluador por lo que resulta económico y fácil de realizar. El evaluador calificará las competencias que exige la empresa de una manera subjetiva, es decir con su propio juicio y a observación del desempeño del trabajador.

Delfines Hotel & Casino utilizaba este método de evaluación de desempeño, donde el empleado era evaluado por su jefe o gerente de área y según las competencias generales del hotel distintas a las que se presentan actualmente.

Todas las competencias eran evaluadas según un sistema de puntuación, teniendo las siguientes alternativas:

- Nunca (1pto.)
- Ocasionalmente (2 ptos)
- Frecuentemente (3ptos)
- Siempre (4ptos)

Una vez terminada la evaluación y, según la puntuación que haya obtenido el trabajador, se analizará el estado de la competencia (A mayor puntaje puede tener un estado desde *No apto* hasta *Deseado*) y se realizará la retroalimentación en aquellas competencias que requieran refuerzo.

Como se muestra a continuación:

Cuadro 25: Análisis por Competencias

Escala de Puntaje	EFFECTIVIDAD PERSONAL			ADMINISTRACIÓN DE TAREAS				Estado de la competencia
	Orientación al Logro	Trabajo Equipo / Cooperación	Flexibilidad	Orientación al Servicio	Preocupación por Orden y Calidad	Cumplimiento de Procedim.	Eficacia De La Capacit.	
24								Deseado
23								
22								
21								Esperado
20								
19								
18								
17								
16								Entrenable
15								
14								
13								
12								
11								
10								
9								No apto
8								
7								
6								Puntaje Total
Puntaje por Competencia								

Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Los Delfines Hotel & Casino

Luego, se sumará el resultado total del empleado y se comparará con el resultado general del grupo para saber cómo se encuentra el trabajador evaluado con respecto al desempeño del área en estudio.

Cuadro 26: Valoración de los Resultados

Puntaje total	168-148	147-106	105-63	62-42
Nivel general	Deseado	Esperado	Entrenable	No apto
Interpretación	Óptimo dominio de las competencias requeridas para el cargo.	Desempeño adecuado para el cargo que ocupa. Existen competencias que pueden alcanzar un nivel aún mejor.	El desempeño refleja competencias que deben ser modificadas con el fin de alcanzar un rendimiento mínimo esperado.	El nivel de desempeño refleja ausencia de las competencias básicas requeridas para el cargo.

Fuente: Los Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Los Delfines Hotel & Casino

Además se va a destacar las competencias más débiles para diseñar un plan de acción a cada empleado y que tiene como fin que el Jefe o Supervisor, en conjunto con el empleado evaluado tracen objetivos de mejora para lograr un mejor desempeño, asimismo lograr un compromiso del empleado para cambiar aquellas competencias que tienen un puntaje inferior a lo esperado.

4.6.2. Estrategia de Evaluación de Desempeño:

La Evaluación de Desempeño que se estuvo realizando en el Hotel es la correcta, así que debería retomarse, se recomienda aplicar el instrumento de evaluación por lo menos una vez al año. Sin embargo se debe evaluar más que la frecuencia al desarrollar las competencias, el grado de desempeño del trabajador según las competencias del hotel y del puesto.

A continuación se muestra la propuesta de evaluación de desempeño según las competencias generales del hotel y el Guest Service Agent.

Evaluación de Desempeño						
Nombre del Trabajador:				Fecha:		
Área/Dpto:				Puesto:		
Evaluador:						
Instrucciones: Marcar con un aspa (X) sobre el recuadro correspondiente al mejor reflejo del desempeño del trabajador						
Factores	Nivel de Desempeño					
	5 Destacado	4 Bueno	3 Regular	2 Deficiente	1 Rechazado	0 Nulo
Proactividad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Realiza acciones con iniciativa y responsabilidad.	Desarrolla sus funciones de una manera ejemplar y muestra gran actitud e iniciativa anticipándose a las diferentes situaciones	Tiene buena actitud al desarrollar sus funciones y en algunas oportunidades se anticipa a las diferentes situaciones	Se conforma con realizar sus funciones no suele anticiparse con iniciativas a las diferentes situaciones	Se le debe señalar las funciones a realizar. No toma iniciativa propia	Se le debe explicar reiteradamente las funciones a realizar y éstas deben de ser supervisadas.	No se emite opinión
Comunicación Efectiva	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación correcta y provechosa	Se comunica eficazmente brindando un mensaje claro y oportuno en cualquier nivel jerárquico.	Se comunica de una manera adecuada brindando el mensaje correcto a cualquier nivel jerárquico.	Se comunica de una manera regular, algunas veces no brinda el mensaje correcto al área responsable.	Suele equivocarse al dar el mensaje, no lo hace de una manera clara y/o correcta. Se equivoca de área	Nunca brinda el mensaje correcto y suele equivocarse de área responsable.	No se emite opinión
Capacidad de Organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cumplimiento y organización de tareas	Siempre realiza las tareas encomendadas de una manera ordena y organizada cumpliendo los objetivos propuestos	Suele realizar las tareas encomendadas de una manera ordenada y organizada cumpliendo con los objetivos propuestos.	A veces realiza las tareas encomendadas de una manera ordenada y organizada, no siempre cumple con los objetivos	No sabe organizarse, por lo que no cumple con las tareas encomendadas de una manera adecuada. No suele cumplir los objetivos.	Realiza las tareas de una manera desorganizada por lo que suele cometer gran cantidad de errores. Nunca cumple los objetivos.	No se emite opinión
Vocación de Servicio y Atención	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atención cordial, empática y eficaz	Tiene gran vocación de servicio, se compromete personalmente a satisfacer los requerimientos huéspedes con el fin de superar las expectativas	Tiene vocación de servicio, suele estar dispuesto a colaborar a los huéspedes.	Atiende de los huéspedes de una manera normal no muestra mucha gentileza ni ganas de colaborar al huésped.	Atiende a los huéspedes de una manera desganada y sin interés.	Evita atender a los huéspedes, y si lo hace siempre es de una manera descortés y poco servicial.	No se emite opinión
Trabajo en Equipo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mutua colaboración de personas a fin de alcanzar un objetivo común.	Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo	Se adhiere a los objetivos del grupo de trabajo de una manera coordinada, aporta recursos personales	Eventualmente colabora a sus demás compañeros del equipo, si se ejerce mayor presión podría desarrollar la iniciativa para el logro del fin	Le resulta difícil trabajar con un grupo de personas para lograr los objetivos del área. Colabora sólo cuando se siente obligado a ello.	No trabaja eficientemente con un grupo de personas. No se adhiere a los objetivos del grupo y usualmente está en desacuerdo con las	No se emite opinión
Tolerancia a la presión	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	Tiene gran vocación de servicio, siempre está dispuesto a colaborar gentilmente a los huéspedes	Logra cumplir con los objetivos aún en situaciones de alta presión logra un buen desempeño en sus funciones.	Le resulta difícil poder realizar sus funciones en situaciones de alta presión, las realiza pero cometiendo algunos errores.	No puede realizar sus funciones correctamente, se estresa con facilidad y le cuesta enfocarse en sus tareas.	Comete gran cantidad de errores, se estresa y no puedo continuar realizando sus funciones.	No se emite opinión
Autocontrol	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mantener las emociones bajo control en situaciones difíciles.	Sabe mantener el control en situaciones de estrés y ante provocaciones encontrando rápidas soluciones a los problemas sucitados.	Sabe controlarse ante situaciones difíciles y hostiles, sin embargo en algunas ocasiones requiere ayuda para solucionar los problemas.	Preocura controlarse, algunas veces reacciona contra el cliente, requiere apoyo para tratar con clientes críticos.	Suele reaccionar contra el cliente, no busca soluciones y opta por discutir con el cliente, requiere ayuda adicional.	Ante situaciones difíciles siempre reacciona negativamente contra el cliente, alguna veces usa un tono de voz verbalmente violento.	No se emite opinión

Elaboración: Propia

4.6.2.1 Presupuesto de Evaluación basada en el Desempeño Pasado:

Para presupuestar el costo de la Evaluación basada en el Desempeño Pasado se va a considerar las horas que le demanda al Gerente de Recepción evaluar a su personal, aproximadamente puede evaluar y realizar una retroalimentación a 3 personal por hora, además se consideran el costo de la impresión y copias de las evaluaciones.

Cuadro 27: Presupuesto para la Evaluación de Desempeño del área de Recepción. (Expresado en Nuevos Soles).

Costo de Evaluación de Desempeño	S/.
Hora Hombre Gerente de Recepción	416
Copias de las Evaluaciones	30
Total en Nuevos Soles	446

Fuente: Delfines Hotel & Casino

Elaboración: Propia

Si bien el Método de La Evaluación basada en el Desempeño durante el Pasado brinda un buen reflejo del desempeño del trabajador hasta el momento de la evaluación, actualmente hay evaluaciones que permiten una planeación de Desempeño a Futuro a través de objetivos y evaluando el potencial del empleado. (Chiavenato, 2007).

Se propone realizar una Evaluación de Administración por objetivos:

Dónde el Gerente de Recursos Humanos en conjunto con la persona evaluada, se proponen objetivos medibles a realizar, ambas partes deben estar de acuerdo con los objetivos planteados. Además éstos objetivos deben tener un carácter real con la situación actual de la empresa, esto quiere decir no hay que plantear objetivos imposibles de realizar.

Este método solo requiere el costo de horas hombre para realizar una reunión con cada uno de los trabajadores del área y asciende S/. 585.00 para toda el área.

4.6.2.2 Evaluación de la Estrategia Propuesta:

La Evaluación de Desempeño mediante el método de escalas gráficas discontinuas, evaluando las competencias actuales del hotel en adición a las competencias específicas del puesto de Guest Service Agent es un método recomendable siempre y cuando se evalúe el grado de esfuerzo que pone cada empleado para desarrollar las competencias, no de la manera que se realizaba en Delfines Hotel & Casino donde se evaluaba la frecuencia para la elaboración de tareas.

Según Werther & Davis (1988); manifiestan que la evaluación basada en el desempeño durante el pasado contribuirá en reducir el índice de rotación de personal, ya que reflejará los errores que se están cometiendo en la selección del personal y el problema que conlleva una rotación interna con perfiles que no se adecúan a las competencias que exigen los nuevos puestos. Además se podrá realizar una valoración de puestos y saber si cuento con exceso de personal y quiénes son los adecuados para poder ascender de posición en un futuro (promoción interna). También sirve de

herramienta para poder evaluar las capacitaciones realizadas durante el año y si han contribuido al mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

Con respecto a la Evaluación de Administración por objetivos, los resultados serán evaluados a futuro en un feedback donde se podrá ver si los objetivos con los cuales se comprometió a cumplir el empleado han sido alcanzados, si no es así, con cuántos pudo cumplir y los motivos por los cuales no llego a la meta.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al realizar el proyecto se pudo observar que muchos de los procesos realizados en el hotel no se cumplen como están estipulados, asimismo no se está invirtiendo lo suficiente en el área de Recursos Humanos ya que existen muy pocas personas laborando en el área por lo que los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño se divide sólo en dos personas, asimismo se debe considerar otros procesos que no están descritos en la monografía y sin embargo que también deben realizar estas dos personas por lo que la carga laboral se extiende y los procesos pueden demorar más de lo habitual, con lo que respecta a los procesos señalados en la monografía se pudo observar que las descripciones de puestos y los procesos están poco definidos y desactualizados.

Con respecto a la creación del puesto de Guest Service Agent, una de las dificultades encontradas con respecto a las operaciones es la infraestructura del hotel que está bien diseñada para contar con posiciones de Conserje,

Operador Telefónico y Conserje sin embargo al unificar estos tres puestos se deberá reestructurar las locaciones del área física de Recepción con el fin de facilitar las operaciones. En el caso de los Operadores Telefónicos deberán ubicarse en el counter del Front Desk y éste deberá ser ampliado para que ingrese mayor cantidad de personal. Los conserjes también serán ubicados en el counter por lo que tendrán que dejar de usar el uniforme habitual para hacer uso de un uniforme igual para todos los Guest Service Agent, ya que cualquier miembro de esta posición podrá desempeñar las funciones del ex conserje.

Los procesos también cambiarían ya que, lo que realizaban tres puestos distintos ahora lo realizaría un solo puesto. Por lo que los procesos y tiempos destinados para cada uno de éstos también serían diferentes. Desde que el huésped llega y es recibido en la puerta del lobby hasta el momento de hacer el check out, la distribución de los empleados de acuerdo a los procesos y al desarrollo del día.

Otra de las dificultades encontradas en el desarrollo de la monografía es que el área de Recepción entraría en una etapa de reestructuración, aprendizaje y acondicionamiento del nuevo puesto con los respectivos procesos que conlleva, lo que puede generar una disminución en la calidad de atención al cliente.

En los resultados encontrados en el proceso de reclutamiento, se pudo observar una escasa elaboración de los perfiles, por lo que el Gerente de Recursos Humanos no podrá tener un panorama más exacto de las competencias que está buscando.

En el proceso de selección, se observa un gran tiempo invertido de horas hombre en entrevistas, que sumando a la cantidad de entrevistas que suele hacerse anualmente con al distintas áreas del hotel, puede considerarse un costo alto, el tiempo puede ser invertido en realizar otras funciones.

En el proceso de capacitación, no se desarrolla un plan de capacitaciones anual, por lo que se realiza cuando existe una disminución en la productividad de los empleados, o de lo contrario cuando ellos la solicitan.

En el proceso de evaluación del desempeño, no se aplica hace aproximadamente dos años atrás, por lo que no hay un referente de la situación de productividad de los empleados. El instrumento que se estaba aplicando era el correcto pero el diseño evaluaba la frecuencia para el desarrollo de tareas más no el esfuerzo que ponía cada empleado para realizarlas correctamente.

Con respecto al tema remunerativo se encontró el problema de las diferencias de sueldos ya que estos oscilan desde S/800.00 a S/1500.00 mensuales, lo que dificulta la uniformización de la escala remunerativa al pretender estandarizar los procesos en uno solo.

CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio de la problemática que presentó Delfines Hotel & Casino en el último periodo de Julio a Diciembre del año 2011, con respecto a un aumento del grado de insatisfacción de los clientes a comparación del periodo anterior (Enero -.Junio) y un aumento en el índice de rotación de personal podemos inferir lo siguiente:

- Cada persona tiene competencias diferentes, por lo que no todos los empleados se desenvolverán de la misma forma en un puesto de trabajo. A realizar un cambio de puesto de manera forzosa o solo porque se requiere cubrir una posición sin haber estudiado su perfil y desenvolvimiento, puedo generar una disminución de la productividad del área, ya que la persona no está trabajando adecuadamente.

En el reclutamiento, los perfiles requieren una actualización además son muy escuetos y requieren una información más precisa de las competencias. Una limitada descripción del puesto va a impedir visualizar con claridad cuál es el perfil acorde con los objetivos de la empresa y del área en gestión; además si no se cuenta con las competencias correctamente diseñadas al puesto, la empresa podría contratar a la persona incorrecta que no se adecúa al perfil deseado y por lo tanto podría durar poco tiempo en la empresa, lo que podría significar altos costos en tiempo e inversión.

- En el proceso de Selección, las entrevistas no son estructuradas por lo que puede demandar un mayor tiempo en tratar de descubrir las competencias de los empleados según los puestos de trabajo, y a mayor tiempo por entrevista también asciende el costo de las horas hombre de los responsables de la selección.

- Se pudo observar que las capacitaciones no se realizan de la manera adecuada, ya que no existe un cronograma anual de capacitaciones, sólo cuando se promociona externamente alguna capacitación, curso o taller, el jefe de área si le interesa se lo comunica al Gerente de Recursos Humanos y él lo evalúa, y si considera que es necesario lo aprueba.

- Con lo referente a la Evaluación de Desempeño, se dejó de realizar hace aproximadamente dos años atrás, por lo que no se sabe con exactitud sobre la efectividad del área, si se tiene exceso de personal o por lo contrario se requiere contratar más, no se pueden evaluar las necesidades de capacitación y no permite visualizar con qué empleados podría contar si se requiere realizar una rotación interna o ascender en alguna posición.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda en primer lugar mejorar los perfiles de cada uno de los puestos del área de Recepción, reestructurándolos y evaluando nuevamente las competencias que se requiere para una mayor efectividad, además se debe complementar los perfiles, como se mencionó anteriormente, debe contar con objetivos generales, tiempo de adaptación y relaciones laborales con las otras áreas que se debe tener comunicación.
- En el proceso de selección, se recomienda utilizar entrevistas estructuradas que direccionen al entrevistador, de una manera más eficaz, a descubrir aquellas competencias que son más difíciles de descubrir.
- Se sugiere realizar un cronograma anual de capacitaciones y que la Gerencia General destine un presupuesto anual para las capacitaciones ya que son de suma importancia para el buen desempeño del área.

- Se debe instaurar nuevamente la evaluación de desempeño, considero que por los problemas internos de la empresa, es mejor que se sigan manteniendo una evaluación de 90 grados es decir de jefes o supervisores a subalternos, el instrumento de evaluación me parece el adecuado sin embargo considero que se debe implementar la evaluación de las competencias: Capacidad para Aprender y Tolerancia bajo presión.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, México D.F McGraw-Hill
- 2) Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1998). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- 3) Manual de Funciones y Operaciones de Delfines Hotel & Casino.
- 4) Mazabel, C. (2011). Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su impacto económico en la organización: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- 5) Owen, E. (2007). Revista Ser Mejores.
<http://www.sermejores.com/index.htm>
- 6) Werther, W., & Davis, K. (1988). Administración de Personal y Recursos Humanos. México McGraw-Hill