



**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA,**  
**TURISMO Y GASTRONOMÍA. ESCUELA DE CHEFS**

**Carrera de Administración Hotelera**

**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS**  
**HUMANOS DEL INKATERRA MACHUPICCHU**  
**HOTEL**

Monografía para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración Hotelera

**JORGE ANTONIO TORRES ARCHENTI**

**Lima - Perú**

**2009**

## Resumen Ejecutivo

Inkaterra es una corporación hotelera peruana con más de 30 años promoviendo el turismo sostenible en el Perú. Posee cuatro propiedades en lugares exclusivos siendo uno de estos el Inkaterra Machu Picchu Hotel ubicado en el pueblo de Aguas Calientes en Cusco. Este hotel ecológico está establecido en un área de 5 hectáreas dentro del bosque nublado y ofrece a los visitantes diferentes eco-actividades como son la visita a los osos de anteojos, observación de aves, visita al jardín de orquídeas, caminata de naturaleza y una caminata mística. El viajero también puede disfrutar de los servicios propios de un hotel de lujo como es servicios de spa y sauna, desayuno, almuerzo y cena en dos restaurantes de lujo con vista al Río Vilcanota, así como el servicio a la habitación. Todos estos detalles hacen que este hotel haya sido considerado por la Revista Travel and Leisure en la edición del mes de Agosto del 2008 como uno de los 100 mejores hoteles del mundo. Posee un total de 85 habitaciones y una ocupabilidad promedio anual de 85% en temporada alta y 45% en temporada baja. El 59% de sus huéspedes son de USA e Inglaterra lo que hace el dominio del idioma inglés un requisito muy importante para sus empleados.

Si bien las cosas se ven bien para el Hotel como producto, cuando se observa al cliente interno encontramos que el área de Recepción tiene un 100% de rotación de personal y un descontento enorme por parte de los empleados, según se pudo observar durante el tiempo que labore como Recepcionista.

Estos malestares que siente el personal del hotel son el resultado de un mal desempeño del Área de Recursos Humanos, donde han olvidado prestar atención a las necesidades de los trabajadores. Si bien la empresa ya ha gastado aproximadamente S/. 5354.44 Nuevos soles debido a los 13 empleados de Recepción que tuvieron que ser reemplazados, estos gastos pueden ser aún más elevados ya que no se está considerando los gastos en que se incurre al pagar a las empresas especialistas en selección de personal que contrata Inkaterra y demás gastos administrativos como es el tiempo que toman los jefes de las diferentes áreas para capacitar a los nuevos empleados.

Algunos problemas que se notan son la falta de interés por parte de Recursos Humanos para recoger información de los empleados mientras estos todavía laboran en el hotel a través de las evaluaciones de desempeño y también recoger información de los empleados que son cesados o renuncian a través de una encuesta de salida que les permita tomar las decisiones preventivas y correctivas para favorecer el bienestar de los empleados, las cuales se verán reflejados en el buen desempeño que estos realicen en la empresa.

Para poder elevar el desempeño del Área de Recursos Humanos y de los empleados se ha sugerido capacitaciones especiales para los jefes de área y empleados con actitudes de liderazgo para así establecer una cultura organizacional que aún no existe y efectuar capacitaciones consistentes durante dos días en sesiones de 6 horas cada una y en el mismo hotel para así también disminuir el costo de mantener a los empleados que provienen de Lima durante casi una semana sin hacer mucho.

Además, de fomentar en los jefes de las distintas áreas la importante iniciativa de reconocer el buen trabajo de empleados y fomentar la participación activa de estos en las reuniones aportando ideas.

Por último, se ha recomendado prestar más atención a los servicios que brinda el hotel a sus empleados residentes sugiriendo que el Área de Recursos Humanos negocie con la Gerencia General de la empresa en el gasto necesario para contratar un nutricionista, comprar televisores con cable, armar una biblioteca y videoteca para los empleados.

La falta de cultura organizacional en Inkaterra y la falta de atención a las necesidades de los empleados se traducirá en una falta de identificación de los últimos con la empresa lo que significa que el compromiso que pueden tener hacia está no es sólido, lo cual seguirá fomentando la falta de motivación y satisfacción que sienten, y a su vez se traducirá en un incremento en la rotación de personal y por lo tanto poner en peligro la calidad de servicio que se brinda a los huéspedes.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>ii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1.- Presentación y Justificación del tema.....</b>	<b>2</b>
<b>2.- Presentación de la Empresa.....</b>	<b>4</b>
2.1.- Razón Social.....	4
2.2.- Nombre del Hotel.....	4
2.3.- Categoría.....	4
2.4.- Ubicación.....	4
2.5.- Sector.....	5
2.6.- Misión.....	5
2.7.- Visión.....	5
2.8.- Organigrama.....	5
2.9.- Rubros en el Inkaterra Machu.....	6
2.9.1.- Habitaciones.....	6
2.9.2.- Restaurantes.....	6
2.9.3.- Bar.....	6
2.9.4.- Spa.....	7
2.9.5.- Tienda.....	7
2.9.6.- Centro Ecológico de Interpretación- Ecomedia Center.....	7
2.9.7.- Otros servicios.....	7
2.10.- Número de empleados.....	8
2.11.- Competencia.....	9
2.12.- Participación en el mercado.....	11
<b>3.- Presentación del Área de Recursos Humanos de Inkaterra.....</b>	<b>12</b>
3.1.- Área de Recursos Humanos General.....	12
3.1.1.- Posición en el Organigrama General.....	12
3.1.2.- Estructura Interna.....	12
3.1.3.- Objetivos Generales del Área de RRHH.....	13
3.2.- Funciones del Área.....	13
3.2.1.- Funciones del Director de Recursos Humanos.....	13
3.2.2.- Funciones de la Asistente del Jefe de Recursos Humanos..	14
3.2.3.- Funciones de la Secretaría de Recursos Humanos.....	15

3.3.- Área de Recursos Humanos Inkaterra Machu Picchu Hotel....	15
3.3.1.- Posición en el Organigrama del Hotel.....	15
3.3.2.- Estructura Interna.....	15
3.3.3.- Objetivos del Área.....	16
3.4.- Funciones del Área.....	17
3.4.1.- Funciones del Gerente de Recursos Humanos del Hotel.....	17
3.4.2.- Funciones de la Asistente social.....	17
3.4.3.- Funciones de la Enfermera o Médico.....	18
4.- Diagnóstico.....	19
4.1 Descripción de la situación actual.....	19
4.2 Integración de Recursos Humanos.....	19
4.2.1- Investigación del mercado de Recursos Humanos.....	19
4.2.2.- Reclutamiento.....	19
4.2.3.- Selección.....	20
4.2.4.- Socialización.....	20
4.3.- Organización de Recursos Humanos.....	21
4.3.1.- Análisis y descripción de puestos.....	21
4.3.2- Plan de vida y carrera.....	21
4.3.3.- Evaluación de Desempeño.....	21
4.4.- Retención de recursos humanos.....	22
4.4.1.- Administración de sueldos y salarios.....	22
4.4.2.- Higiene y seguridad en el trabajo.....	22
4.4.3.- Relaciones laborales.....	23
4.5.- Desarrollo de Recursos Humanos.....	23
4.5.1.-Capacitación.....	23
4.5.2.-Desarrollo de recursos humanos.....	24
4.5.3.- Desarrollo organizacional.....	24
4.6.- Auditoría de Recursos Humanos.....	25
5.- Identificación de la problemática a resolver.....	26
5.1 Integración de Recursos Humanos.....	26
5.2.- Organización de Recursos Humanos.....	26
5.3- Retención de recursos humanos.....	26
5.4.- Desarrollo de Recursos Humanos.....	29
5.5.- Auditoría de Recursos Humanos.....	30

<b>6.-Planteamiento de las alternativas de solución.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Integración de Recursos Humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>6.2.- Organización de Recursos Humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>6.3- Retención de recursos humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>6.4.- Desarrollo de Recursos Humanos.....</b>	<b>33</b>
<b>6.5.- Auditoría de Recursos Humanos.....</b>	<b>33</b>
<b>7.- Justificación de la solución recomendada.....</b>	<b>34</b>
<b>7.1 Integración de Recursos Humanos y Retención de recursos humanos.....</b>	<b>34</b>
<b>7.2.- Organización de Recursos Humanos.....</b>	<b>35</b>
<b>7.3.- Desarrollo de Recursos Humanos.....</b>	<b>35</b>
<b>7.4.- Auditoría de Recursos Humanos.....</b>	<b>36</b>
<b>8.- Propuesta de desarrollo de la solución recomendada.....</b>	<b>37</b>
<b>8.1 Integración de Recursos Humanos y Retención de recursos humanos.....</b>	<b>37</b>
<b>8.2.- Organización de Recursos Humanos.....</b>	<b>38</b>
<b>8.3.- Desarrollo de Recursos Humanos.....</b>	<b>38</b>
<b>8.4.- Auditoría de Recursos Humanos.....</b>	<b>39</b>
<b>9.- Conclusiones.....</b>	<b>40</b>
<b>10.- Recomendaciones.....</b>	<b>41</b>
<b>11.- Bibliografía.....</b>	<b>42</b>

## **TABLA DE CUADROS**

<b>Cuadro 1: Tipo de Habitaciones.....</b>	<b>6</b>
<b>Cuadro 2: Empleados y Puestos.....</b>	<b>8</b>
<b>Cuadro 3: Competencia.....</b>	<b>9</b>
<b>Cuadro 4: Comparativo Frente a la competencia.....</b>	<b>10</b>
<b>Cuadro 5: Organigrama General RRHH.....</b>	<b>12</b>
<b>Cuadro 6: Organigrama RRHH Inkaterra Machu Picchu Hotel.....</b>	<b>16</b>

## **TABLA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1: Nacionalidad de Huéspedes.....</b>	<b>11</b>
--	-----------

## Introducción

El presente trabajo da una breve descripción del Inkaterra Machu Picchu Hotel así como de los productos y servicios que ofrece. Para después pasar a centrarse en el propósito principal por el cual se hizo este trabajo, que es, analizar el Área de Recursos Humanos de la Corporación Inkaterra y después el desempeño de dicha área en el Inkaterra Macchu Picchu Hotel localizado en el pueblo de Aguas Calientes en Cusco. En este trabajo se identifican las funciones que competen a cada responsable dentro del Área de Recursos Humanos, también se evalúa como se esta desempeñando el área, se identifican los problemas que están surgiendo debido al descuido que se esta dando a los empleados, para después proponer las soluciones que son necesarias para otorgar bienestar a los empleados del hotel.

Para poder hacer un análisis más acertado y ordenado se usó las políticas de Recursos Humanos descritas en el libro escrito por Idalberto Chiavenato. (2008). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México DF: McGraw Hill.

## **1.- Presentación y Justificación del tema.-**

Si bien las empresas buscan lograr ventajas competitivas para crecer dentro del mercado donde se desempeñan invirtiendo en infraestructura adecuada, tecnología, capacitación, y reestructuración de las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos es vital encontrar al personal idóneo que pueda aprovechar al máximo todas estas herramientas al momento de desempeñarse, para así lograr los máximos beneficios debido al eficiente desempeño de los empleados.

En empresas dentro de la industria de servicio como son los hoteles identificar, seleccionar, capacitar, motivar y retener a los empleados idóneos es vital para lograr una adecuada transmisión de la cultura organizacional hacia los empleados para después obtener consistencia al momento que estos brinden servicio a los huéspedes.

Según la teoría de la cadena de valor de Michael Porter<sup>1</sup> es importante que los empleados se sientan a gusto para que el cliente o huésped final sea tratado de la mejor manera. Lo que nos indica la real importancia que tiene el buen desempeño del Área de Recursos Humanos dentro de las empresas para con sus empleados.

Durante casi un año que estuve trabajando en el Inkaterra Machu Picchu Hotel en el Distrito de Machu Picchu en el Área de Recepción he podido ser testigo de la desatención a la que se ven expuestos los empleados del hotel causando gran malestar entre estos debido a la falta de identificación con la empresa (Cultura organizacional), falta de conocimiento para desempeñar sus funciones, falta de motivación, falta de comunicación y falta de preocupación del bienestar de los empleados residentes en el hotel por parte de la corporación.

El presente trabajo busca analizar el desempeño funcional del Área de Recursos Humanos en la corporación Inkaterra de manera global para después enfocarse

---

<sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)