

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**TRABAJO FINAL DE GRADO: LICENCIATURA EN RECURSOS  
HUMANOS**



**ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE:**

**“CAMINO A LA CALIDAD TOTAL”**

*Alumnos:*

*Fedriani Mariana*

*Rubino Sofia*

*Tutor:*

*Ing. Vannucci, Eugenio Orlando*



## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias y seres queridos que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera, y que desde su lugar nos apoyaron e incentivaron para lograr esta meta.

A nuestro querido tutor, a quien admiramos por sus valiosos conocimientos y experiencias, que con gran esfuerzo y dedicación nos guió en este proyecto, demostrándonos que siempre existen posibilidades de mejora.

## AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer al Instituto Universitario Aeronáutico, y cada uno de los docentes y personas que forman parte de esta Institución, por estos años de crecimiento y formación, que dieron su fruto y nos prepararon como personas y profesionales para enfrentarnos al mundo de los recursos humanos y contribuir en su constante perfeccionamiento. En especial al Ing. Eugenio Orlando Vannucci, por su paciencia y predisposición, su calidez en el trato y sus valorables consejos y opiniones, además de la confianza que en todo momento depositó en nosotras en este proyecto.

A nuestras familias, amigos y parejas que con su apoyo incondicional, nos motivaron y acompañaron a lo largo de toda la carrera y principalmente en esta última etapa.

A Zoom Hotel Boutique, en especial a su Gerente General, que nos abrió las puertas a la empresa y a la información que necesitábamos para realizar una propuesta interesante y desafiante, que a la vez esperamos que sea de gran utilidad y el principio de una nueva visión y línea a seguir por todos en la organización.



TITULO

# **ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE: "CAMINO A LA CALIDAD TOTAL"**





## INDICE

1.	RESUMEN .....	- 7 -
2.	GLOSARIO .....	- 9 -
3.	INTRODUCCION .....	- 11 -
4.	SOBRE ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE .....	- 12 -
4.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	- 12 -
4.2	HISTORIA DE LA EMPRESA .....	- 13 -
4.3	ASPECTOS ESTRUCTURALES .....	- 14 -
	TIPO DE ORGANIZACIÓN .....	- 14 -
	ORGANIGRAMA.....	- 14 -
	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	- 15 -
5.	ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	- 16 -
6.	ANÁLISIS EXTERNO .....	- 17 -
6.1	MACROENTORNO.....	- 17 -
6.2	MICROENTORNO.....	- 21 -
7.	ANÁLISIS DE DATOS .....	- 24 -
7.1.	ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE GENERAL DE ZOOM HOTEL BOUTIQUE .....	- 24 -
7.2	ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE ZOOM HOTEL BOUTIQUE .....	- 29 -
7.3	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE ZOOM HACIA SUS CLIENTES.....	- 40 -
8.	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	- 46 -
9.	DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES.....	- 51 -
10.	JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE INTERVENCIÓN .....	- 52 -
11.	OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN .....	- 55 -
11.1	OBJETIVO GENERAL.....	- 55 -
11.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 55 -
12.	MARCO TEÓRICO.....	- 56 -



12.1	ORGANIZACIÓN.....	- 56 -
12.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES.....	- 57 -
12.3	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	- 59 -
12.4	PROCESOS Y ACTIVIDADES .....	- 60 -
12.5	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....	- 60 -
12.6	POLITICAS INTERNAS.....	- 63 -
12.7	TRABAJO Y PUESTO DE TRABAJO .....	- 63 -
12.8	ANÁLISIS DE PUESTOS .....	- 64 -
12.9	DESCRIPCION DE PUESTOS.....	- 65 -
12.10	DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTOS.....	- 66 -
12.11	PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	- 68 -
12.12	CALIDAD.....	- 77 -
12.13	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	- 81 -
12.14	GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS .....	- 85 -
12.15	METODOLOGIA "PDCA" .....	- 87 -
12.16	NORMA ISO 9004:2009.....	- 89 -
12.17	MEDIR LA CALIDAD EN LA EMPRESA.....	- 102 -
12.18	HERRAMIENTAS BÁSICAS DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	- 103 -
12.18.1	DIAGRAMA DE FLUJO.....	- 105 -
12.18.2	GRAFICO DE RADAR .....	- 106 -
12.18.3	DIAGRAMA DE GANTT .....	- 107 -
12.18.4	EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.....	- 108 -
13.	DETERMINACIÓN DEL AREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA. ....	- 110 -
14.	ACCIONES PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....	- 111 -
14.1	FUNDAMENTOS DE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	- 111 -
14.2	PROCESO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN: PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO-	- 116 -



14.3	POLÍTICAS INTERNAS DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	- 118 -
14.4	PROCESO DE DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO.....	- 127 -
14.5	PROCESO DE FORMACION DE PERSONAL.....	- 147 -
14.5.1	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS.....	- 154 -
14.5.2	FORMACIÓN EN CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE .....	- 159 -
14.5.3	FORMACIÓN EN IDIOMAS INGLÉS Y PORTUGUÉS.....	- 163 -
15.	CONCLUSIÓN FINAL.....	- 169 -
16.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	- 170 -
17.	ANEXO A.....	- 172 -
18.	ANEXO B.....	- 181 -



## 1. RESUMEN

En nuestro trabajo final de grado, buscamos brindar una propuesta de mejora, guiándonos con ciertos apartados de la norma ISO 9004:2009, preparando a la organización para una futura certificación de su sistema de gestión de calidad, aprovechando para diseñar y desarrollar ciertos procesos de la gestión de recursos humanos orientados a mejorar las prestaciones globales de ZOOM Hotel Boutique, y a acercarnos a la excelencia en el servicio brindado tanto en el corto como en el largo plazo, siempre mirando a la organización como un todo.

Esta propuesta surge como consecuencia de un diagnóstico realizado donde, mediante el análisis e interpretación de la información recabada a través de entrevistas, cuestionarios, la observación directa y documentos propios del hotel, se estudió la organización.

Así, detectamos las siguientes situaciones problemáticas y necesidades dentro de la organización:

- Inexistencia de definición "formal" de la visión, la misión y los objetivos de la organización que todos deberían conocer para intentar alcanzarlos.
- Inexistencia de definición formal de procesos, actividades y políticas internas, pertenecientes al diseño y rediseño de puestos y al proceso de capacitación.
- Necesidad de un nuevo puesto de jerarquía intermedia encargado principalmente de la coordinación y seguimiento del personal.
- Falta de definición de funciones o puestos de trabajo, que lleva a la sobrecarga de actividades y genera presiones de tiempo al trabajar perjudicando el correcto servicio al cliente.
- Inexistencia de un plan anual de capacitación que asegure el correcto desempeño del personal, buscando la excelencia en la atención al cliente.



De acuerdo a estas necesidades, decidimos trabajar para:

- Desarrollar una metodología que permita sensibilizar y comprometer a todo el personal de la organización acerca de la misión, visión y objetivos de la organización.
- Formalizar procedimientos, actividades y políticas internas de los procesos a tratar en el área de recursos humanos, conjuntamente con la gerencia de ZOOM.
- Presentar el esquema del proceso general que lleva a cabo el hotel para la prestación del servicio, fundamentado en la importancia y utilidad de una mirada según el enfoque basado en procesos.
- Crear un nuevo puesto de trabajo a nivel intermedio que logre tanto, descomprimir las tareas de la gerencia general, como ordenar y controlar las del resto del personal.
- Rediseñar el puesto de gerente general y las actividades principales del puesto de recepcionista de acuerdo a los turnos existentes, para lograr la prestación de un mejor servicio al cliente.
- Diseñar un plan anual de capacitación que garantice la capacidad del personal para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.



## 2. GLOSARIO

**Calidad:** es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, haciéndolo a los menores costos posibles.

**Calidad en servicio:** es un servicio que se presta a otras personas u organizaciones, haciendo prevalecer el criterio de cumplir con la calidad interna y la calidad externa.

**Calidad interna:** el servicio técnico en sí.

**Calidad externa:** la forma como el servicio es prestado.

**Calidad total:** filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas estudian, practican y fomentan la mejora continua y la satisfacción del cliente, haciendo todo lo posible para cumplir con los 5 (cinco) principios que la rigen.

**Cliente:** cualquier persona sobre la que recibe un producto, servicio o proceso. Los clientes pueden ser internos o externos.

**Clientes externos:** aquellas personas sobre las que reciben el producto/servicio pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

**Clientes internos:** aquellas personas sobre las que reciben el producto/servicio y que también son miembros de la empresa que lo produce.

**Control:** el acto de tener dominio sobre parámetros, situaciones o condiciones de los procesos.

**Eficacia:** capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

**Eficiencia:** capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

**Estructura organizacional:** suma de las formas en las cuales la organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. La estructura organizacional es referida normalmente organigrama.



**Índice de calidad:** es la relación entre el valor obtenido de cualquier variable, dividido por el valor ideal que se quiere alcanzar, multiplicado por cien (100).

**Indicador de calidad:** cualquier índice, ratio o medida que proporcione una visión del nivel de calidad alcanzado a lo largo del tiempo, expresada generalmente con el auxilio de algún tipo de gráfico.

**Norma:** Las normas son documentos técnicos que contienen especificaciones de aplicación voluntaria. Son elaboradas por consenso entre las partes interesadas – fabricantes, usuarios, laboratorio, etcétera-.

**Objetivos organizacionales:** son condiciones o resultados cuantificados que deben ser alcanzados y mantenidos sistemáticamente durante un cierto período de tiempo, para que la organización sea valorada por su continuidad y los resultados puedan ser considerados. Pueden definirse como los valores que quieren ser alcanzados por la empresa.

**Organización:** sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

**Partes interesadas:** aquellas que tienen la visión y misión de alcanzar los objetivos trazados.

**Proceso:** conjunto de las fases sucesivas de cualquier actividad para elaborar un producto (bien o servicio).

**Puesto:** conjunto de actividades y deberes relacionados. Se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

**Responsabilidad:** es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Hace referencia al deber de un empleado de realizar la tarea asignada.

**Servicio:** es toda actividad que se presta, teniendo como destinatario/s otra/s persona/s u organizaciones.

**Taller:** es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.



### 3. INTRODUCCION

Para desarrollar nuestro proyecto final de grado, elegimos una organización en la que pudiéramos obtener la calidad y cantidad de información necesaria para trabajar adecuadamente y donde estuvieran interesados en obtener una propuesta de mejora que les posibilite perfeccionar su servicio y productividad.

El primer acercamiento que tuvimos con ZOOM Apartments Hotel Boutique fue con la persona que ocupa el puesto de gerente general a quien entrevistamos y quien nos comentó sobre el funcionamiento de la empresa y algunos problemas que la inquietaban. Además nos llevó a conocer las instalaciones y nos mostró el servicio que ofrecen lo que nos permitió comenzar a trabajar. Luego, realizamos una entrevista a todo el personal para acceder a más información y conocer con mayor profundidad la empresa y su funcionamiento. Junto a la observación directa realizada, logramos elaborar un pre-diagnóstico y desarrollar el anteproyecto, basado en el comienzo de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

La implementación de un sistema de calidad obedeciendo una norma internacional, en este caso (ISO 9004:2009) supone importantes beneficios en lo que hace al ordenamiento interno de la organización. Es beneficiosa para definir los diversos procesos de las mismas, sus operaciones y resultados económicos. Además, da respuesta a las necesidades y expectativas del cliente y ayuda a mejorar el servicio. La consideramos esencial para tornar más eficaces y eficientes los procesos y como primer paso en el camino hacia la calidad total.

Con la aprobación del anteproyecto, comenzamos a trabajar para la realización de un diagnóstico organizacional, definimos las necesidades detectadas en la organización y de acuerdo a éstas, presentamos una propuesta de mejora.



#### 4. SOBRE ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE

##### 4.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Zoom Apartments Hotel Boutique es una empresa hotelera de cuatro años en el mercado, constituida legalmente como persona jurídica, a través de una S.R.L conformada por tres socios, actuando uno de ellos como socio gerente. A su vez, cuenta con nueve trabajadores en relación de dependencia, entre los cuales tenemos un Gerente General, cuatro Recepcionistas, tres Mucamas y un Pasante en recepción.

Además se suman a las tareas el personal de mantenimiento, y los prestadores de servicios externos, (ej. Telefonía, internet, sistemas cómputos, asesores contables y jurídicos), siendo ellos terceros contratados generalmente monotributistas.

Zoom Apartments se encuentra ubicado en calle Sucre N° 327. Su ubicación estratégica permite un fácil acceso al micro centro y a las principales calles de la ciudad de Córdoba, se encuentra próximo a los monumentos históricos y a varios centros comerciales.

El edificio cuenta con 7 pisos y 17 departamentos perfectamente equipados con Kitchenette y Toilete. Cada departamento tiene pisos de parquet, doble cortinado black out, aberturas de aluminio con doble vidrio, climatización frío/calor con regulación individual, escritorio de trabajo con butacas, vajilla para dos personas, frigo bar, pava eléctrica, mesa desayunador, TV LCD 32" con conexión a sistema de cable con 80 canales, equipo transmisor DVD y minicomponente mp3, somieres con box spring y doble cubre colchón, sábanas 200 hilos de algodón egipcio importado, toallas y batas de baño. Todos los lofts tienen dimensiones que van de los 28 a los 45 m2 propios, algunos de ellos con terraza propias con deck y jacuzzi al aire libre.

En la planta baja del edificio, se encuentra la recepción, un living estar y el bar desayunador que cuenta con una capacidad para 24 personas, con sistema de pantalla gigante, retroproyector y sonido sunround.

Además, el hotel posee tecnología innovadora y de alta gama cuya finalidad es garantizar comodidad a sus huéspedes y brindar una buena atención. Dentro de estos servicios se incluye un sistema de cerraduras eléctricas por medio de tarjetas magnéticas o tarjetas chip, que permite



controlar el acceso de todos los empleados y huéspedes, denegando el acceso a áreas a los que no están autorizadas. La utilización de este tipo de cerradura permite tener un control efectivo del estado de las habitaciones, es decir, saber si están ocupadas o libres, y si están disponibles para que el personal de limpieza realice el repaso de habitaciones.

A su vez, el hotel dispone de economizadores eléctricos por tarjetas que permiten mejorar el consumo energético. El economizador ahorro de energía es un dispositivo que se coloca en las habitaciones permitiendo manejar la iluminación. Cuando el pasajero entra a la habitación debe insertar la tarjeta de apertura para encender el sistema de iluminación. Al salir de la habitación, quita la tarjeta del economizador y la energía se corta automáticamente.

Por último, el hotel ofrece una caja fuerte que se abre a través de la misma tarjeta de acceso a la habitación.

#### 4.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

La idea surge a partir del reciclado de un edificio que fue cerrado años atrás, donde funcionaba una antigua clínica médica, cuyos anteriores dueños decidieron la venta de la propiedad. Esta propiedad fue adquirida por un grupo inversor extranjero que decidió hacer el reciclado de la misma, realizando previamente un proyecto arquitectónico que les permitiera utilizar al máximo la normativa municipal vigente y así poder obtener el máximo de metros cuadrados cubiertos, para que luego pudiesen ser explotados como renta de propiedades.

Luego de obtenido el objetivo propuesto y analizadas diferentes alternativas comerciales, la propiedad fue alquilada por la sociedad comercial GZO SRL, que realizó la decoración y explotación, optando ésta por la puesta en funcionamiento de un hotel boutique, en la que se aprovechó al máximo el diseño arquitectónico del edificio reciclado y se completó con una decoración sutil, innovadora, delicada, de diseño propio que concluyó en la obtención de un producto de alta distinción, para atender principalmente a clientes corporativos, hombres de negocios, profesionales, turismo nacional e internacional, entre otros, siendo ellos de un alto nivel de exigencia en cuanto a la calidad que debe brindarse en la prestación de los servicios de alojamiento, cuidando que existiera una buena armonía entre el trabajo y el descanso, pensando que este producto lograra ser reconocido por su jerarquía en el mercado local de la hospitalidad.

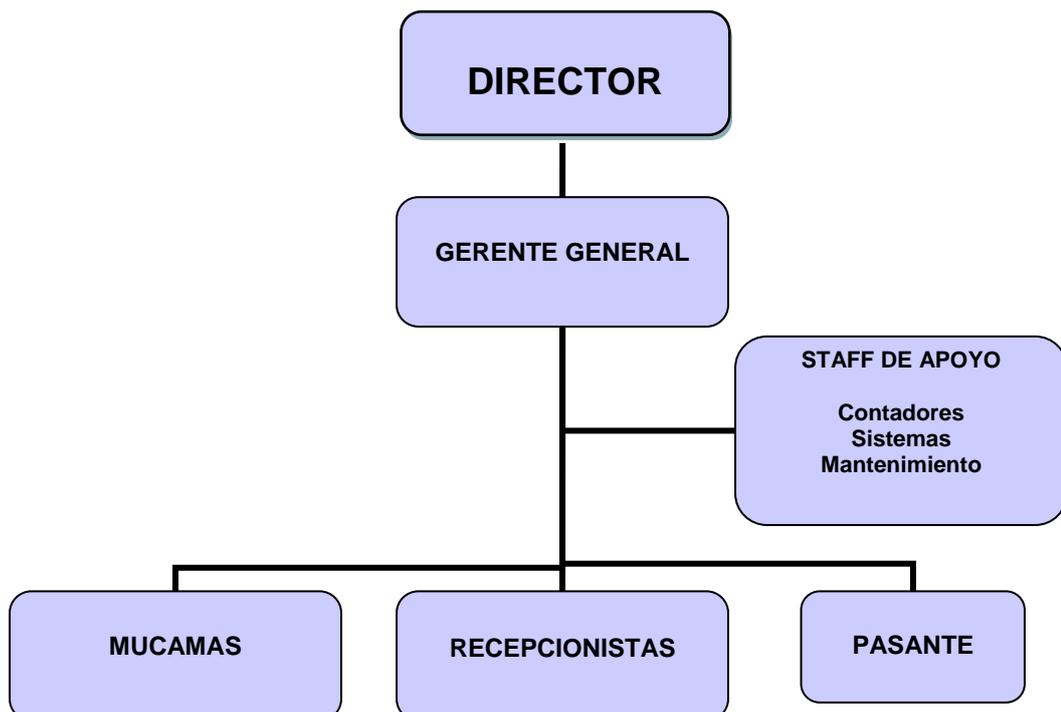


#### 4.3 ASPECTOS ESTRUCTURALES

##### TIPO DE ORGANIZACIÓN

Zoom Apartments es una empresa constituida legalmente como una persona jurídica, tomando la forma de una SRL, conformada por tres socios, de los cuáles uno de ellos es el director de la organización. La empresa tiene una estructura piramidal, las decisiones se encuentran centralizadas en la cima y se lleva adelante como una empresa familiar.

##### ORGANIGRAMA





## MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

### MISIÓN

Brindar servicio de alojamiento exclusivo, personalizado y de calidad, con lofts especialmente diseñados, con un estilo de decoración propio, moderno e innovador, para satisfacer necesidades y expectativas principalmente a clientes corporativos, hombres de negocios, y turistas, tanto locales como internacionales.

### VISIÓN

Zoom Apartments aspira a convertirse en el hotel boutique líder en la prestación de servicios de alojamiento de alta gama, cuidando que exista una buena armonía entre el trabajo y el descanso de sus clientes; para lograr ser reconocido por su jerarquía en el mercado local de hospitalidad.

### OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Llegar a mantener un nivel de ocupación promedio del 80% anual en los próximos 2 años.
- Duplicar la capacidad instalada en mts<sup>2</sup> en el plazo de 7 años.
- Aumentar en un 10% la participación en el mercado en relación a sus competidores en los próximos 5 años.
- Lograr un 10% de quejas por deficiencia en el servicio en el plazo de 2 años.
- Aumentar el ratio de servicio (número de servicios ofrecidos/ número de servicios ofrecidos por la competencia) a un valor del 0,8 en un plazo de 7 años.
- Lograr en el término de 2 años, ajustar nuestra gestión a un sistema de calidad, basado en la mejora continua del servicio brindado.
- Aumentar en un 15% el volumen de ventas, en pesos, en el plazo de 1 año.
- Aumentar en un 10% las ganancias para el próximo año.



## 5. ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ZOOM Hotel Boutique no cuenta con un área formal de recursos humanos que cumpla con las funciones de una completa gestión del capital humano, orientada a la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización.

Además, en este ámbito no se mantiene una mirada estratégica y se carece de un sistema de información de recursos humanos. Tampoco se realiza planificación alguna, ni se comprende la importancia de la mejora continua en los procesos que realizan los integrantes, ni en los conocimientos y habilidades del personal.

Sin embargo, sí se cumplen todas las actividades básicas y tradicionales de un departamento de administración de personal. Son llevadas a cabo por la Gerente General, y entre ellas podemos nombrar:

- reclutamiento, selección e inducción de personal,
- control de ausencia y de horas trabajadas,
- confección de cronogramas de trabajo y vacaciones,
- entrega de uniformes y elementos de seguridad,
- brindar información solicitada por el personal,
- organización de fiesta de fin de año,
- seguimiento del personal y control de tareas realizadas,
- sanciones y llamados de atención.

Vale la pena aclarar que ésta persona no cuenta con formación especializada en la gestión de recursos humanos, sino que sólo desempeña esta función de acuerdo a las necesidades que se presentan en la organización.

Por otro lado, es importante destacar que esta persona no sólo es responsable de la coordinación del personal, sino que además se ocupa de gran cantidad de tareas administrativas, contables y bancarias; junto con las actividades relativas al ámbito comercial y de marketing.

Sumado a ésto, debemos recalcar que debido a la carencia de espacio físico, la oficina de la Gerente General se encuentra alejada de las instalaciones del hotel, lo que implica el traslado de esta persona varias veces por día y la ausencia prolongada dentro del establecimiento.



## 6. ANÁLISIS EXTERNO

### 6.1 MACROENTORNO

Para realizar el análisis del macro entorno de la industria hotelera nos basaremos en la herramienta de análisis PEST, que proporciona información sobre las distintas variables del entorno que tienen influencia indirecta sobre la empresa.

#### VARIABLES POLÍTICAS

En cuanto al nivel político, Argentina adopta un sistema de gobierno democrático, representativo, republicano y federal. La presidencia de la nación está a cargo de Cristina Fernández de Kirchner. Asumió el cargo en el año 2007, sucediendo a su esposo Néstor Kirchner, ambos del partido justicialista. Dentro de los planes que llevó a cabo, organizó un plan de ahorro de energía, blanqueo y promoción del trabajo y blanqueo y repatriación de capitales, entre otros.

La política de dólar alto, medida implementada por este gobierno, benefició el desarrollo del turismo, siendo atractivo para el turismo extranjero. Además, se otorgaron créditos públicos de fomento a la producción y al consumo, para distintos rubros, dentro de los cuales resultó beneficiado el sector turístico, al cual se le otorgaron préstamos sin interés.

No obstante, a partir del año 2011, para evitar la pérdida de dólares del banco central, el gobierno argentino armó un plan de restricción cambiaria la cual no fue favorecida ni resultó en algún punto benéfica a la causa para la cual se planteó. El cierre de cajas de ahorro en dólares, el aumento en el dólar paralelo (blue) así como la fuga de capital fue muy subestimada por el gobierno. Esta medida no solo causó temor y malestar en la gente sino que frenó nuevas inversiones extranjeras en el país.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> "Economía Argentina 2012" – En línea: <http://economia-argentina.blogspot.com.ar/>



En política exterior además resurge en 2012 la disputa sobre la soberanía de las Islas Malvinas, que enfrenta a Argentina y Reino Unido, nuevamente concitando el apoyo nacionalista, pero agravando las relaciones exteriores.

Conjuntamente, la expropiación de la mayor parte de la participación de la empresa española Repsol en YPF, la empresa líder del sector petrolero, aunque ha gozado del apoyo de los sectores más nacionalistas, ha dañado muy gravemente la imagen exterior del país.<sup>2</sup>

Preocupa en este sentido, la imagen de Argentina en el exterior y las relaciones internacionales deterioradas lo que actualmente alarma y perjudica al turismo en nuestro país.

#### VARIABLES ECONÓMICAS

Se define importante al sector (y de desempeño positivo) desde el punto de vista económico, ya que el turismo es una actividad de mucha jerarquía por su incidencia en el desarrollo nacional, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, sobre el producto bruto interno y sobre las economías regionales.

En casi todos los países del mundo el turismo representa una parte importante de su economía. Como actividad económica, por una parte está definido por su demanda y el consumo de los visitantes. Por otra parte, el turismo se refiere a los bienes y servicios producidos para atender a dicha demanda. En sí mismo, incluye una amplia gama de actividades diferentes, por ejemplo, transporte hacia y en los destinos, alojamiento, abastecimiento, compras, servicios de agencias de viaje, operadores de turismo receptivo y emisor. El turismo internacional es una fuente fundamental de ingresos para muchos destinos.

Desde 2003, cuando los argentinos asumieron el compromiso de considerar el desarrollo turístico como política de estado, la consolidación de nuestro país como destino de primer nivel internacional se afianza año tras año.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> "Latinoamérica. La situación actual de Argentina"- En línea:

<http://iessonferrerdgh1e07.blogspot.com.ar/2012/02/latinoamerica-la-situacion-actual-de.html>

<sup>3</sup> "Pese a la adversidad, un 2011 con crecimiento" Revista oficial de la Asociación de hoteles de turismo de la República Argentina. Edición diciembre 2011.



En los últimos años se ha invertido en alojamientos hoteleros lo que ha permitido alcanzar un récord histórico y mantiene su nivel, al punto que casi 200 nuevos establecimientos estaban en construcción a fines de 2011.

Para esa fecha, de los 4092 millones de pesos que se invirtieron en construir nuevos establecimientos, 3602 millones de pesos corresponden a emprendimientos que serán inaugurados por cadenas internacionales, mientras que las nacionales invirtieron 317 millones de pesos y los empresarios independientes, 573 millones de pesos.

Aunque el mayor porcentaje de establecimiento en construcción será inaugurado bajo las tipologías clásicas de alojamiento hotelero y para hotelero, hay que subrayar el crecimiento de las inversiones en modalidades innovadoras, como hoteles boutique localizados tanto en medios urbanos como rurales.

Estos establecimientos tienen características diferenciadoras en cuanto a diseño y tamaño, ofreciendo servicios personalizados. Construidos en edificios reciclados, con arquitectura destacada.<sup>4</sup>

El año 2011 fue un año complejo porque se vieron algunos problemas que afectaron al país, como las cenizas del volcán Puyehue, la crisis económica mundial, devaluaciones. El primer punto a destacar es que ante toda esa adversidad, la Argentina cerró un 2011 con crecimiento a nivel turístico, crecimiento del 1,7 % con respecto a los turistas recibidos en 2010.<sup>5</sup>

Por otro lado, los establecimientos de alta gama (4 y 5 estrellas) ganaron participación (1.6 puntos porcentuales) frente a la caída de los hoteles de menor categoría. Esta dinámica se explica por el aumento en las pernoctaciones de turistas extranjeros, quienes se alojan mayoritariamente en hoteles de alta gama.

---

<sup>4</sup> "Pese a la adversidad, un 2011 con crecimiento" - Revista hotelería y turismo. Edición diciembre 2011.

<sup>5</sup> "El Turismo Internacional y el Efecto Maravilla" - Revista Novedades Económicas- Año - Edición Nº 660- 14 de Febrero de 2012-En línea:  
[http://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2073El%20Turismo%20Internacional%20y%20el%20efecto%20maravilla.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2073El%20Turismo%20Internacional%20y%20el%20efecto%20maravilla.pdf).



En términos generales, el actual modelo económico, de mediados de 2012, está marcado por una alta inflación, peso sobrevaluado, déficit fiscal, reservas en baja, inversiones extranjeras en baja, aumento del desempleo y restricciones cambiarias y de ingreso de mercadería.<sup>6</sup>

A pesar de este panorama, es importante resaltar, en primer lugar, los créditos que el estado brinda para invertir en turismo. En 2012, el presidente de la Cámara Argentina de Turismo, Oscar Ghezzi, recibió de manos del Ministro de Turismo, Enrique Meyer, y del Presidente del Banco de Inversión y Comercio Exterior, Mauro Alem, un acuerdo para otorgar créditos de hasta \$ 20 millones por cada proyecto turístico, por el 80% del monto de inversión, a pagar en diez años. Y en segundo lugar, que siguen en aumento los índices de turismo en Argentina.<sup>7</sup>

#### VARIABLES SOCIALES

En los últimos años, las exigencias laborales y el estrés con el que se vive día a día han provocado que el concepto de vacaciones y de viajar por placer se ubicara como el tercer gasto doméstico, después de la comida y el hogar. Es así como la industria del turismo representa más del 11 % del PBI mundial.

En su mayoría, el motivo del viaje de turistas extranjeros que ingresan a Argentina, es por vacaciones/ocio, mientras que también un alto porcentaje de ellos viaja por negocios.

La mayor proporción de turistas extranjeros eligen para hospedarse hoteles de entre 4 y 5 estrellas, abonando por ello en promedio 180 U\$S por noche.

#### VARIABLES TECNOLÓGICAS

Dentro de las variables tecnológicas que influyen fuertemente en la Argentina, encontramos como las principales a Internet y las telecomunicaciones. Estudios realizados afirman que Internet es el medio más decisivo del mundo para la industria del turismo. El turista por medio de Internet

---

<sup>6</sup> "Economía Argentina 2012" - En línea: <http://economia-argentina.blogspot.com.ar/>.

<sup>7</sup> "ALL INCLUSIVE: Créditos al turismo" – En línea: [http://www.camaraargentinadeturismo.travel/noticia\\_detalle\\_2.php?noticia\\_id=5118](http://www.camaraargentinadeturismo.travel/noticia_detalle_2.php?noticia_id=5118)



escoge cual será el destino elegido, obtiene información sobre oferta hotelera, hace reserva de pasajes aéreos, hotel, excursiones, etc. Es por ello, que es muy importante para un país la calidad y cantidad de presencia turística en Internet.

Destacamos el renovado soporte tecnológico de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) que incluye, además, una central de reservas online, a la que se puede acceder sin costo. Allí, los hoteles pueden cargar sus datos vinculados con la disponibilidad con que cuentan, en forma gratuita, y con un motor propio manejar las ventas desde la página.

Por último, mencionamos que la tendencia del marketing hotelero online se encuentra en fuerte crecimiento en el mundo. Las redes sociales, los soportes digitales y servicios digitales de descuentos como las "cuponerías" son alternativas interesantes para la comercialización hotelera, siempre que sean utilizadas eficientemente. La hotelería tiene mucho por ganar con las herramientas digitales. En principio, son ideales para comercializar las habitaciones disponibles en temporada baja, cuando el canal clásico de comercialización es escaso. Lanzar promociones en Internet o a través de redes sociales ayuda a que el hotel mantenga un piso de ocupación.<sup>8</sup>

## 6.2 MICROENTORNO

El sector privado, a partir de las reformas económicas en Argentina de principios de la década del 90, impulsó activamente una etapa de constante crecimiento de la inversión en infraestructura, especialmente en la construcción de nuevos establecimientos hoteleros y en la modernización de los existentes, posibilitando una oferta variada, apta para actividades recreativas y paisajísticas y también propicia para grandes congresos y convenciones.

A partir de 1996 cada vez más cadenas internacionales de hoteles se interesaron en instalarse en la Argentina. Para 1999 el promedio de ocupación de los hoteles de lujo era del 55%, lo que representa un activo para las grandes cadenas. La inversión en el sector aumentó durante toda la década del 90, mientras que la llegada de turistas extranjeros también crecía.

---

<sup>8</sup> "Tecnología, la gran protagonista" – Revista Oficial de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina – Edición 131 Septiembre 2011.



No sólo creció la cantidad de hoteles de 4 y 5 estrellas, sino que también se sumó la conversión de estancias para dedicarlas al turismo, y hay más hoteles y cabañas.

Durante el año 2011 ingresaron a la Argentina un total de 2.692.960 de turistas internacionales por los principales aeropuertos de nuestro país, lo cual indica un crecimiento del 1,7 % con respecto a los turistas recibidos en 2010.

Estos turistas internacionales gastaron en nuestro país en 2011, 3.514 millones de dólares, 4,2 % más que durante el año 2010.<sup>9</sup>

Durante enero 2012, 10,5 millones de turistas locales se movilaron por el país, significando un crecimiento del 6,3% con respecto al mismo período de 2011. En la temporada 2012 (diciembre y enero), se registraron 15,3 millones de arribos y un crecimiento del 7,4% con respecto a los mismos meses de 2010 -2011. A su vez, un poco más de 219 mil argentinos viajaron al exterior durante enero 2012, un 11,6 más que en igual mes de 2011. Gastaron 225,5 millones de dólares, un 15,8% más que en enero 2011.<sup>10</sup>

Por otra parte, para el feriado de semana santa, que se desarrolló entre el 5 y el 8 de abril 2012, se siguió con la tendencia del fin de semana largo de carnaval -del 18 al 21 de febrero-, en donde más de dos millones de turistas se movilaron, realizando un gasto total estimado en \$ 1.600 millones.<sup>11</sup>

En cuanto a turistas extranjeros, ese mismo mes llegaron a Argentina un 5,6% menos en comparación al mismo mes de 2011. 221.652 turistas en total. En cuanto a la balanza comercial turística de Argentina, entre abril 2011 y abril 2012, la cantidad de argentinos que viajaron al exterior se incrementó en más de un 30% (210.415 viajeros). Y gastaron algo más de 310 millones de dólares

---

<sup>9</sup> "El Turismo Internacional y el "Efecto Maravilla" - Revista Novedades Económicas - Edición Nº 660- 14 de Febrero de 2012. En línea:  
[http://www.ieral.org/images\\_db/noticias\\_archivos/2073El%20Turismo%20Internacional%20y%20el%20efecto%20maravilla.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2073El%20Turismo%20Internacional%20y%20el%20efecto%20maravilla.pdf)

<sup>10</sup> "Argentina: visitantes internacionales y turismo interno" Edición: enero 2012. En línea:  
<http://blogdeviajes.com.ar/2012/03/13/argentina-visitantes-internacionales-y-turismo-interno-enero-2012/>

<sup>11</sup> "Se espera récord turístico para Semana Santa"- En línea:  
[http://www.camaraargentinadeturismo.travel/noticia\\_detalle\\_2.php?noticia\\_id=5040](http://www.camaraargentinadeturismo.travel/noticia_detalle_2.php?noticia_id=5040)



en el exterior, contra los casi 270 millones de dólares que dejaron los turistas extranjeros en Argentina.<sup>12</sup>

Según la Cámara Argentina de Turismo, el 92% de los viajeros eligió un destino en la Argentina para pasar estos días de descanso, con una estadía promedio por turista que se ubicó en torno a las 3,8 noches.

Junio 2012 mostró buenos números, algo más del 14%, tras dos meses como abril y mayo, que tuvieron descensos de 5,6% y 4,7% respectivamente en comparación con el año 2011.

Otro dato relevante es que en el segundo trimestre, la salida de argentinos al exterior creció un 13,4% contra el mismo período de 2011.

La oferta turística se fortaleció en destinos no tradicionales que hoy viven un momento único como crecimiento económico y nuevas fuentes de empleo, transformando a la Argentina en el destino elegido por la mayoría de los argentinos. El gran desarrollo turístico se intensificó debido a la Ley de Ordenamiento de Feriados, medida tomada e implementada por este gobierno.

---

<sup>12</sup> "Argentina: turismo internacional y balanza comercial" - En línea: <http://blogdeviajes.com.ar/2012/06/12/argentina-turismo-internacional-y-balanza-comercial/>



## 7. ANÁLISIS DE DATOS

### 7.1 ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE GENERAL DE ZOOM HOTEL BOUTIQUE

#### ESTRUCTURA, INFRAESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

1. Respecto a la estructura del hotel, nos presentó el organigrama y expresó que es una pequeña empresa y que está gestionada de manera familiar, se conforma por el Director, la Gerente General, cuatro Recepcionistas, tres Mucamas y un Pasante en recepción, además del staff de apoyo que no forma parte de la planta permanente del hotel sino que brindan servicios externos.
2. La organización del trabajo está preparada para 3 turnos, mañana, tarde y noche. Cada trabajador tiene su horario pero de acuerdo a la actividad que se realiza y por permanecer abierto en horario corrido y todos los días del año, se turnan para cubrir francos.

Además, existen previsiones sobre épocas de mayor o menor demanda, y fechas con eventos fijos en los que generalmente se contrata personal eventual.

3. En la pregunta sobre la infraestructura y comodidades físicas del hotel, comentó brevemente la historia del edificio, expresó que en ese lugar funcionaba una clínica médica que fue cerrada hace muchos años, y que el edificio fue reciclado para éste fin. Por lo que admite que el espacio muchas veces resulta reducido, sobre todo los espacios comunes y que no cuenta con estacionamiento y patio. Asegura que existe un excelente confort y una muy buena apariencia, comentó que el hotel fue decorado con diseños exclusivos y de alta gama.
4. En cuanto a la pregunta sobre los fundamentos de la existencia de la organización, sobre la comunicación y el conocimiento existente de la visión, misión y objetivos organizacionales, planteó que sí existen, los expresó verbalmente pero no pudo afirmar que el resto del personal tuviera pleno conocimiento de los mismos. Además, confirmó que no se encuentran en forma visible en la organización.



#### PUBLICIDAD Y COMPETENCIA

5. Sobre la publicidad y los aspectos visuales, expresó que existen folletos y lapiceras con el logo del hotel, y comentó que participan en una revista de hoteles de todo el país, y en páginas web como "Welcome Argentina". Además, se realiza publicidad por los canales de ventas y mediante un agente representante en Buenos Aires que realiza exposiciones en ferias.
6. En cuanto a la competencia del hotel, expresó que se determina de acuerdo a las tarifas y la calidad del servicio brindado, y sus principales competidores son: King David, Sheraton, Howard Johnson, Holiday Inn, entre otros.

#### VALORES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

7. En cuanto a la pregunta si existen valores compartidos entre el personal de la empresa, la respuesta fue positiva, y mostró satisfacción afirmando que el hotel se destaca por algunos como: sinceridad, honestidad, respeto, amabilidad y servicio cordial. Pero también comentó que se deberían trabajar más aspectos como compromiso e implantar el trabajo en equipo.
8. Respecto del clima organizacional, comentó que es bueno, que "existe buena relación entre el personal, tienen buen trato y están cómodos". "La relación con la dirección y gerencia es buena pero en ciertas ocasiones toman demasiada confianza".

#### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

9. De acuerdo a la pregunta sobre si existe un área o departamento de recursos humanos, nos comentó que no específicamente, que es ella quien lleva adelante las tareas concernientes al personal, como ser, de manera mensual, la confección de cronogramas con horarios y francos, siempre consultando disponibilidad o posibles complicaciones, aunque afirma que existe flexibilidad y puede haber modificaciones. Además, organiza las vacaciones y está disponible para todo tipo de consultas del personal, brindándoles toda la información que necesitan.
10. Haciendo referencia a la pregunta sobre el responsable de la selección de personal y la metodología utilizada, respondió que es ella, la Gerente General, quien realiza todo el proceso y que la decisión final generalmente la toma junto al Director del hotel. En este proceso, existe



escasa o casi nula planificación, el reclutamiento se realiza cuando surge una vacante, los curriculum vitae de los posibles candidatos son recibidos por medio de la página web del hotel, y mediante servicios de búsquedas en internet.

El filtro de los curriculum vitae lo realiza teniendo en cuenta los requisitos del puesto a cubrir, y para vacantes en la recepción, se prioriza a gente con idiomas y experiencia comprobable.

Generalmente se realizan dos entrevistas por persona, la primera la ejecuta la Gerente General, es habitualmente grupal, y en ella utiliza una ficha predeterminada, con preguntas abiertas y cerradas como guía. Una vez formada la terna de los posibles candidatos, se realiza una segunda entrevista, muchas veces junto al Director, en la que se define la persona que cubrirá la vacante.

11. En cuanto a la Inducción del personal que ingresa, la Gerente es quien realiza una visita por el edificio, explicando las categorías de las habitaciones, y mostrando diferentes espacios como el bar, depósitos, lavadero, terrazas, entre otros. Además, presenta al personal y explica turnos de trabajo, cantidad de personas por turno, y cuestiones del funcionamiento diario. Luego, se entrega para ser estudiado y firmado, el "Manual de Procedimientos Interno" que contiene información sobre el funcionamiento de la empresa y el uniforme que deberá utilizar.

En el caso de los recepcionistas, se les muestra el sistema hotelero y los medios que se utilizan para conocer las reservas.

12. En cuanto al seguimiento del personal recién ingresado, se evalúa en los tres meses del periodo de prueba y es la Gerente General quien realiza ese seguimiento.
13. De acuerdo a la pregunta sobre la realización de análisis y descripción de puestos de trabajo y a la utilización de la información que surge de dichos procesos, nos comentó que no se realizan. Afirmó conocer los puestos que existen, sus tareas y actividades y los requerimientos de cada uno. Además, confirmó que no hay evaluaciones de desempeño formales sino que ella o el Director, mediante la observación o comentarios de los compañeros, conocen el desempeño de cada uno en particular.
14. Cuando preguntamos si el personal trabaja bajo presiones de tiempo, afirmó que sucede con los Recepcionistas del turno mañana cuando hay mucha demanda, sobre todo en el horario de desayuno. Agregó además, el incumplimiento de tareas por parte de los otros turnos que



recae sobre los empleados de la mañana, generando una sobrecarga de actividades que repercute finalmente en el servicio brindado al cliente ya que la persona afectada debe priorizar tareas dejando muchas veces obligaciones sin realizar o teniendo que quedarse en horario extra laboral para concluir las.

#### COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

15. Cuando indagamos sobre la comunicación interna y sus posibles fallas, esta persona afirmó que hay problemas de comunicación entre los diferentes turnos. Comentó que además de la comunicación verbal, utilizan un "Libro de Novedades" en donde debe quedar asentado todo lo que sucede, todas las novedades de los clientes (quien se va, que habitación queda, que hay que dejar listo para el otro día). Dijo que en donde más se notan las fallas de comunicación es entre el turno tarde y el turno noche.
16. En referencia a si se realizan reuniones con el personal, nos confirmó que sí, que se realizan dentro de lo posible de manera mensual y en las que se tocan temas como puntos fuertes y débiles del funcionamiento del hotel y se analizan críticas de todos.

#### CAPACITACIÓN

17. En cuanto a la pregunta referida a la capacitación del personal, la respuesta fue: "capacitados están. Pueden venir con pocas ganas de trabajar. Motivación tienen, los dejamos crecer, si quieren mejorar algo lo plantean y se evalúa". Afirmó que el personal está capacitado para llevar a cabo sus funciones, pero admitió que no reciben capacitación y que existe una necesidad de capacitación en idiomas. Mientras que el Director y Gerente General, han participado en alguna oportunidad en cursos y capacitaciones de Asociación de Hoteles de Turismo en el Sheraton Hotel.



## REMUNERACIONES E INCENTIVOS

18. En cuanto a la remuneración del personal, comentó que los sueldos son buenos y se rigen por el convenio UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la Republica Argentina).
19. Respecto a incentivos, no se trabaja con incentivos remunerativos, aunque se está pensando en comenzar a brindarlos. Agregó que existen incentivos no remunerativos como facilitar el bar para eventos personales cuando hay disponibilidad, realizar una cena para Pascuas, fin de año, y un regalito para Navidad. Además, cuando sobran alimentos del desayuno pueden consumirlos o bien repartirlos para llevárselos y está permitido desayunar y almorzar o cenar siempre y cuando no perturbe la buena atención al cliente.

## SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

20. En cuanto a la pregunta sobre si se tienen en cuenta las expectativas y opiniones de los clientes, afirmó que sí, y explicó que además del dialogo diario con los pasajeros en dónde expresan sus inquietudes, se toma una encuestas de satisfacción completa sobre la calidad del servicio, de la atención y en donde se piden comentarios y sugerencias. "Cuando hay criticas, las tenemos en cuenta siempre que sean adecuadas y racionales".
21. Aseguró que la calidad de la prestación de los servicios forma parte de la estrategia de la organización, "es atención personalizada."
22. Sobre las necesidades adicionales de los clientes y aspectos que podrían ser mejorados, comentó que si existen y nombró algunos como gimnasio, estacionamiento, habitaciones para 4 personas y restaurante. Además, admitió que algunos son proyectos a futuro pero que para poder brindarlos habría que ampliar las instalaciones ya que como mencionó anteriormente hay carencia de espacio físico.
23. De acuerdo al tiempo estimado que dedica el empleado al cliente, comenta que el 90% del tiempo es dedicado como prioridad al cliente. Es un servicio personalizado.

## 7.2 ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE ZOOM HOTEL BOUTIQUE

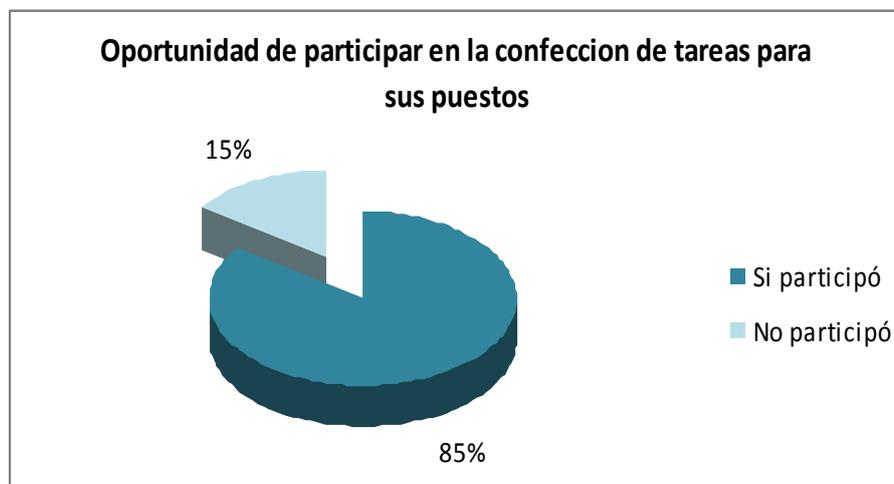
### CONOCIMIENTO Y FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

1. Todo el personal entrevistado afirma conocer la visión, misión y objetivos organizacionales. No obstante, al momento de preguntar cómo los definirían, nos encontramos con dudas y confusiones sobre dichos temas, no quedando claros ni con un criterio uniforme. Por otro lado, pudimos corroborar que éstos no se han comunicado correctamente y tampoco se encuentran en forma visible dentro de la organización.
2. El personal concuerda en la existencia de un reglamento interno y en que existe pleno conocimiento del mismo. Afirman que es llamado "Manual de Procedimientos Interno" y que es presentado al momento de la inducción del personal.

### PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

3. El 85% del personal informó que ha tenido oportunidad de participar en la confección de sus tareas; cuentan que muchas veces dan ideas y las discuten con la gerencia y el resto del personal.

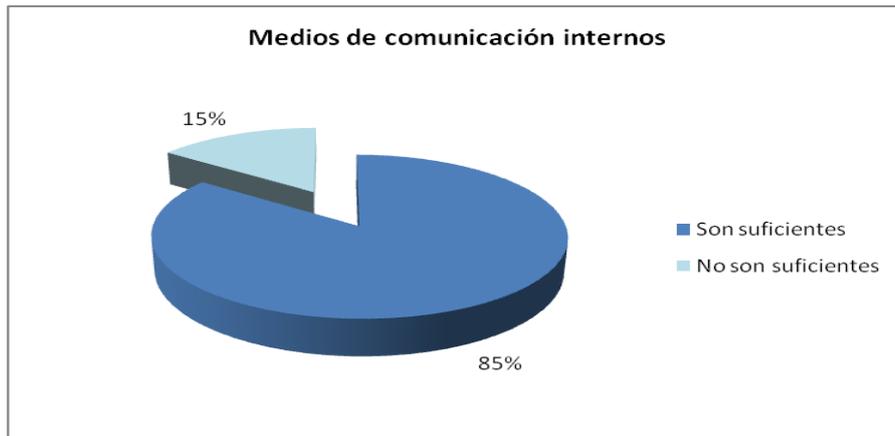
Por su parte el 15% manifestó que nunca participaron en la confección de las mismas.



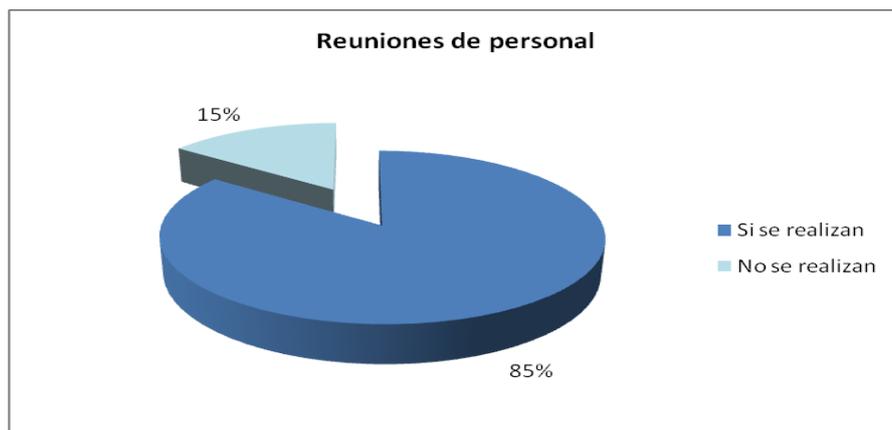
- Haciendo referencia a la participación del personal, todos coincidieron en que la empresa escucha sus opiniones, ideas o sugerencias, que "toman todo lo que se les dice".
- Frente a la pregunta si la empresa tiene en cuenta sus necesidades y expectativas, el 85% dijo que sí y el resto contestó que a veces. Plantearon que se puede hablar ampliamente, que ayudan y respetan las necesidades de los empleados. El 68 % de ese 85 % dijo que un ejemplo es cuando acomodan los tiempos, horarios y francos.



- El 100% del personal dijo que puede y que comparte información, conocimiento y experiencias laborales con el resto del personal.
- Los medios de comunicación interna que se utilizan son teléfonos y celulares, un libro de novedades, correo electrónico y el diálogo.  
El 85% dijo que estos medio de comunicación les parecen suficientes y el personal restante afirmó lo contrario. Éstos últimos recomendaron el uso de "handies", sobre todo cuando están en las terrazas.



8. Un 85% del personal entrevistado aseveró tener reuniones periódicas de personal, y explicaron que participan todos y que los temas que se tratan son organizativos, aspectos a mejorar, temas relacionados con el cumplimiento de tareas, entre otros. De ese 85%, el 17% dijo que era una vez al mes y el resto dijo que se realizan sólo cuando es necesario. El 15% faltante dijo que no se realizan reuniones.



9. Siguiendo con el tema anterior, preguntamos si dichas reuniones eran consideradas productivas. Obtuvimos como respuesta que el 85% considera dichas reuniones productivas porque se expresan libremente y pueden hablar de temas que generan malestar. El resto dijo que no porque el dueño es el que habla y no pide opiniones.

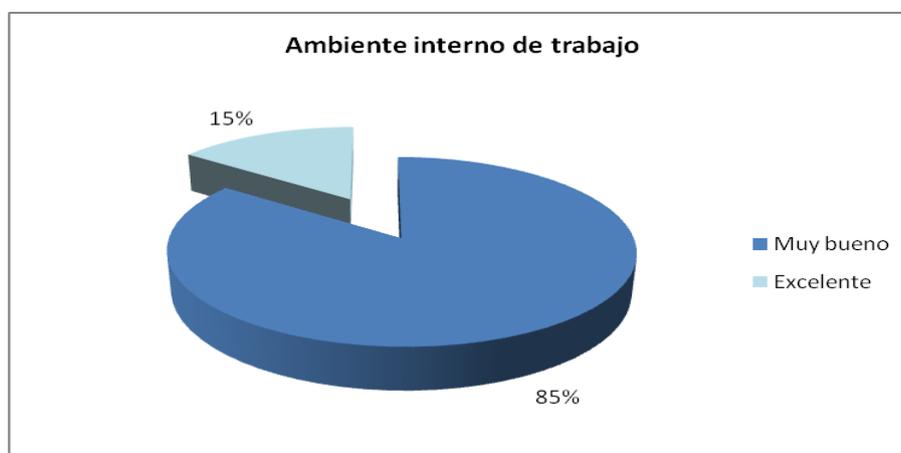
## CLIMA ORGANIZACIONAL Y VALORES PRESENTES EN LA CULTURA DE LA EMPRESA.

10. Respecto a los valores que consideran presentes en la cultura de la empresa, nombraron:

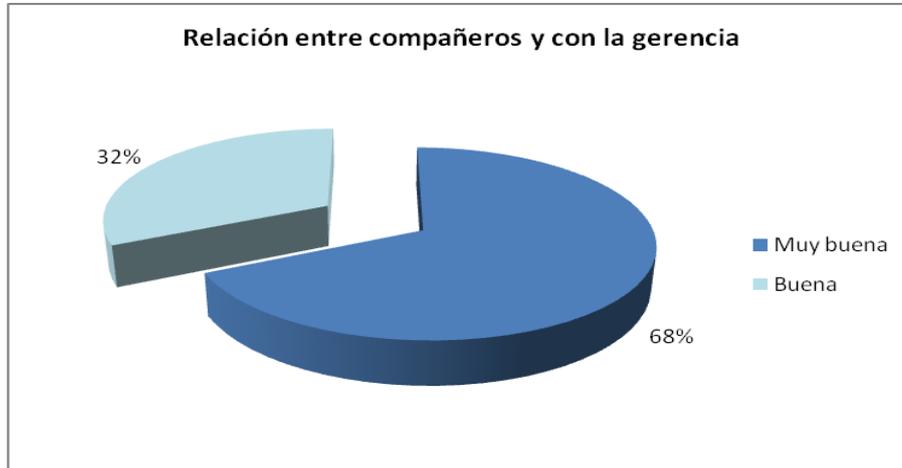
- progreso, ganas de superarse, respeto, honestidad, predisposición,
- orientación y satisfacción al cliente, "que se vaya contento",
- compañerismo, colaboración,
- atención personalizada,
- solidaridad, cordialidad y amabilidad,
- trabajo en equipo,
- buen trato entre compañeros y gerentes.

El hotel se destaca por tener en cuenta esos valores en absoluto.

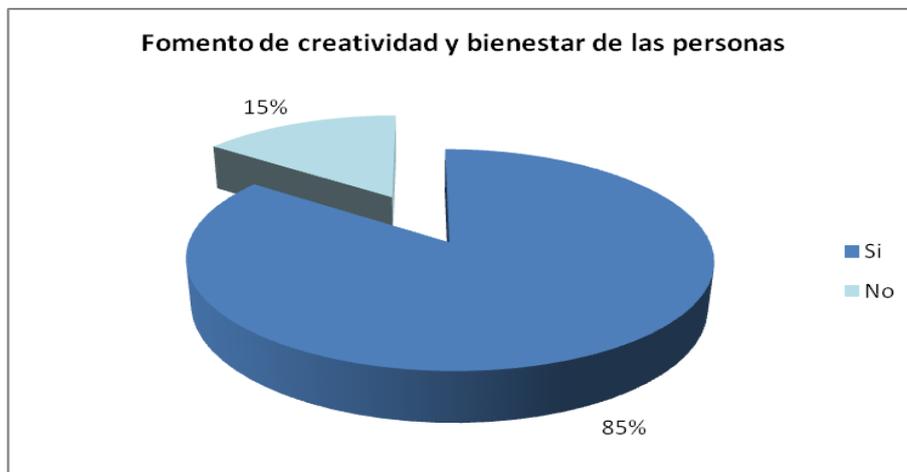
11. El 85% calificó al ambiente interno de trabajo como muy bueno. Dicha calificación se basó en el compañerismo que existe, en que no hay presiones al trabajar, las buenas relaciones entre personal y gerencia. El resto lo calificó como excelente por la buena relación interna que hay.



12. El 68% dijo que la relación entre compañeros y con la gerencia es muy buena y un 32% la calificó como buena.



13. El 85% dijo que la empresa fomenta la creatividad y el bienestar de las personas y el 15% dijo que no. Una forma es siendo comprensibles en el cambio de horarios o francos o también generando "buena predisposición".



14. Todo el personal coincide en que la empresa promueve el compañerismo y la cooperación, ayudándose entre todos, sobre todo cuando están sobrepasados de trabajo, hablando correctamente, facilitando ayuda cuando algún compañero necesita.

#### LUGAR DE TRABAJO, INFRAESTRUCTURA Y ELEMENTOS NECESARIOS.

15. El 100% evaluó a la infraestructura como muy buena. Y es descripta como un lugar reducido pero cómodo y seguro, tranquilo, libre de ruidos y limpio, con excelente ventilación e iluminación.

16. Además, en cuanto a la infraestructura hicieron algunas recomendaciones:

Para el personal:

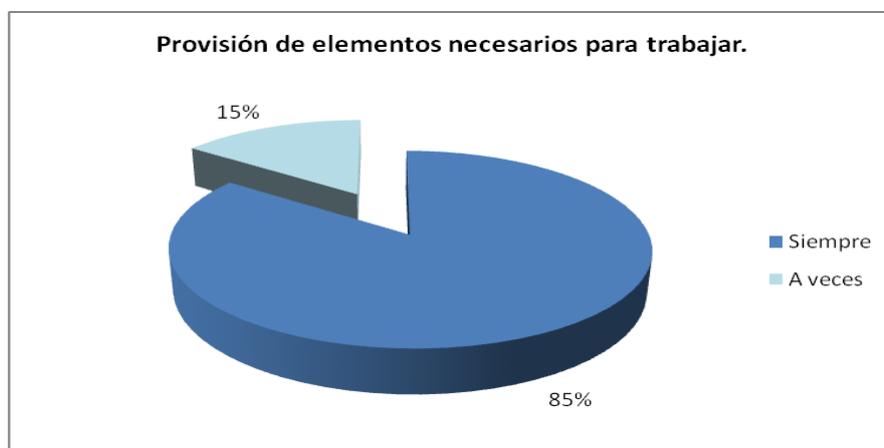
- espacio donde estar: el espacio es chico y se escucha todo,
- vestidor para el personal.

Para el cliente:

- cochera, piscina, gimnasio,
- el ascensor debería ser hasta el último piso,
- espacios públicos y patio,
- un lugar aparte para sacar la ropa de lavandería, para que no salga por recepción,
- terraza común.

17. El 100% manifestó poder desempeñar sus tareas de manera cómoda y segura.

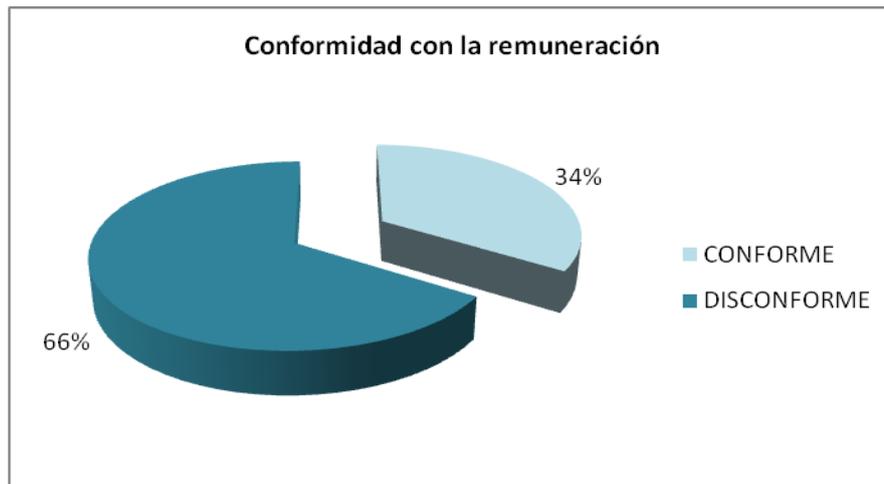
18. El 85% dijo que siempre reciben los elementos necesarios para trabajar, el 15% dijo que a veces reciben los elementos ya que faltan por no comunicar la necesidad de compra.



#### CONFORMIDAD CON LA REMUNERACIÓN. BENEFICIOS E INCENTIVOS.

19. Respecto a la conformidad con la remuneración se planteó:

El 34 % afirmó estar conforme, mientras que el resto del personal alegó no estar del todo conforme, diciendo que son sueldos bajos pero que los sueldos de turismo en general son bajos. Les gustaría que fueran mejores.



20. En referencia a beneficios sociales o servicios, el personal expresó que la organización ofrece:

- servicios médicos,
- premios anuales que se determinan por las encuestas de satisfacción a los clientes.

21. Coincidieron en que no hay incentivos remunerativos, y concuerdan en que la flexibilidad al trabajar, principalmente en horarios, es un incentivo no remunerativo.

#### PUESTO DE TRABAJO Y ACTIVIDADES REALIZADAS.

22. El 100% del personal afirmó que conoce todas las tareas que corresponden a su puesto.

Los recepcionistas manifestaron que su trabajo consta de:

- check in/out, tomar reservas, contestar mails y teléfono, atención al cliente,
- recibir a pasajeros, ubicarlos, mostrar habitaciones y servicios, atender los pedidos de los pasajeros,

- atender el bar mostrador, hacer y servir desayunos y recomendar lugares o hacer *room service*,
- solucionar problemas, comunicación con proveedores, solicitar mercadería que falta.

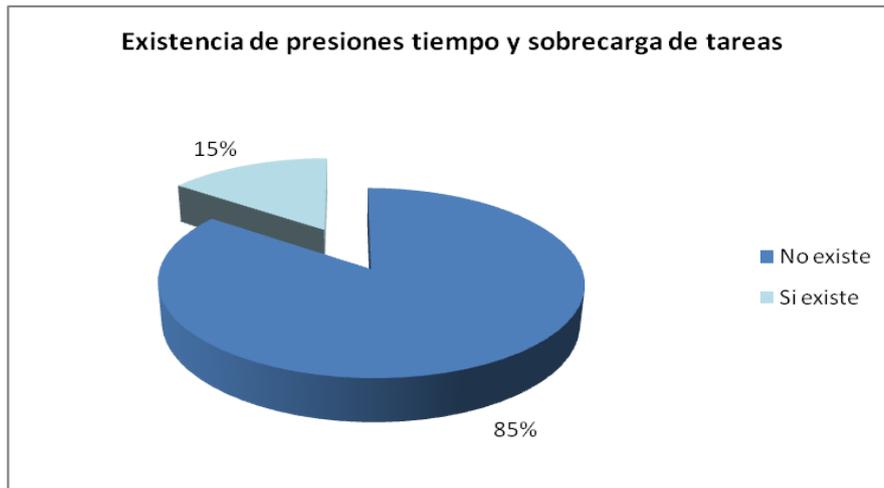
Mientras que el personal de limpieza declaró que sus tareas son:

- limpiar las habitaciones, baños públicos, vereda, espacio público y bar,
- recibir la lavandería, contar toda la ropa blanca que entra y sale del hotel, ordenar los depósitos y controlar el frigo bar,
- servicio de lavandería: lavado, secado y planchado.

23. En relación a la definición de tareas, el 85% de la gente entrevistada afirma que están bien definidas. En contraposición, 15 % del personal dijo que existe superposición de las mismas, comentan que muchas veces terminan haciendo actividades que otros no hacen, hacen mal o dejan incompletas, y que la mayoría de las veces esta carga recae sobre el turno mañana.



24. La totalidad del personal asegura que las tareas son adecuadas respecto a su conocimiento y capacidad, pero afirman que en ciertas ocasiones el tiempo del que disponen es escaso.
25. El 100% del personal ha realizado siempre la misma tarea en este hotel.
26. Ninguno se siente presionado para trabajar. El 15% dijo que siente presiones de tiempo pero no por parte de la gerencia.



27. El 100% dijo estar conforme y que le gusta el trabajo que realiza. Manifestaron que existe un buen clima laboral y compañerismo.

28. El 100% afirma que aprovecha el tiempo de trabajo y lo considera productivo.

29. El 100% dijo que cree haber crecido laboralmente desde que ingresó a la empresa.

30. Se les preguntó si tenían expectativas de un mayor crecimiento y aprendizaje dentro del hotel, el 34% dijo que sí y el resto dijo que no se puede ya que el hotel es muy chico.

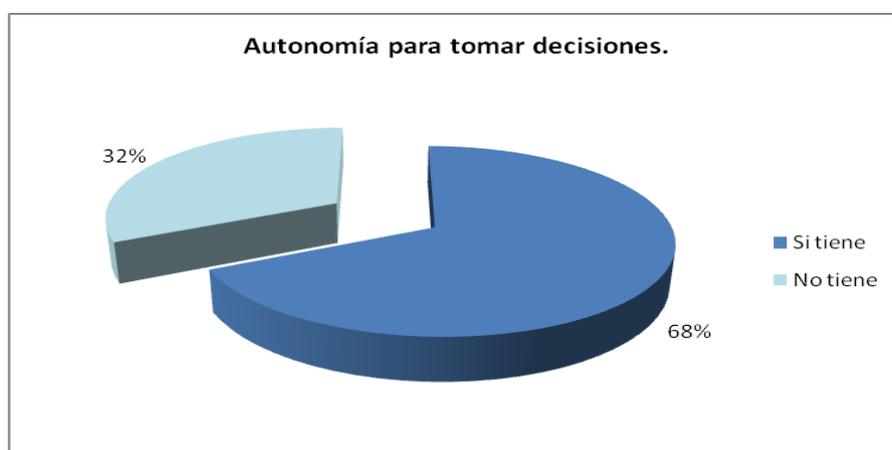


## CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

31. Se les preguntó si recibieron capacitaciones externas desde que ingresaron a trabajar en el hotel, el 100% dijo que no y coincidieron en que sólo fueron capacitados al momento del ingreso.
32. La totalidad del personal se manifestó interesado en capacitarse en temas relacionados al trabajo para mejorar el mismo. Y agregaron temas de interés como, el manejo de las actividades, las reservas de los portales internacionales, *booking*, e idiomas como inglés, francés y portugués.

## AUTONOMÍA, DECISIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

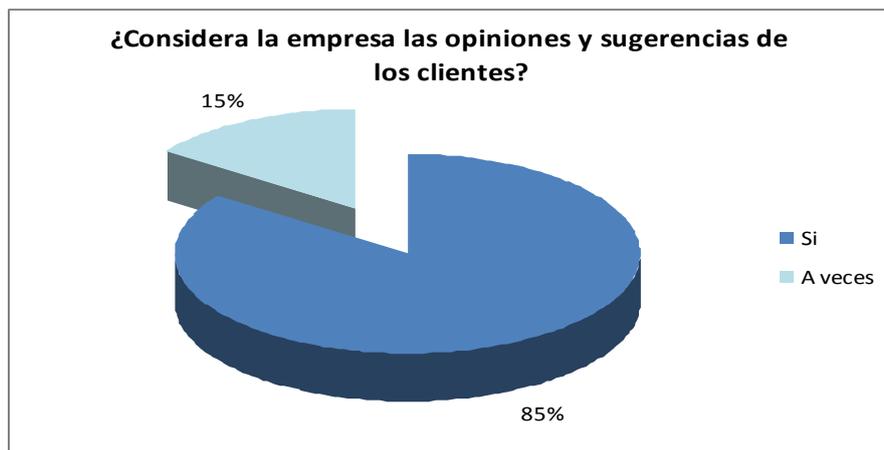
33. Se les preguntó cómo actúa frente a un problema laboral que incumba al cliente y dijeron que siempre hablando de la mejor manera. "Primero se le resuelve el problema al cliente. Se deja de hacer todo para solucionarle el problema y que el cliente no se vaya enojado. Siempre con tranquilidad."
34. Ante la pregunta, a quién recurre o consulta frente a un problema, el personal de recepción consulta directamente a la gerencia, mientras que las Mucamas muchas veces recurren previamente a recepción.
35. El 68% dijo tener autonomía para tomar decisiones relativas al puesto, aunque a veces consultan de acuerdo a la magnitud de la decisión. El resto dijo que siempre consulta.



36. Se les preguntó cómo actúan frente a un problema laboral que incumba al cliente y respondieron que "tratando de ser lo más tranquilos posible y que no se vaya enojado." "Tratando de resolverlo lo mejor que se puede, siempre hablando de la mejor manera". "Primero se le resuelve el problema al cliente. Se deja de hacer todo para solucionarle el problema".

#### CALIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO

37. EL 85% del personal dijo que la empresa tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes, el 15% dijo que sí pero que no todas. La empresa analiza sugerencias, opiniones y propone cambios.

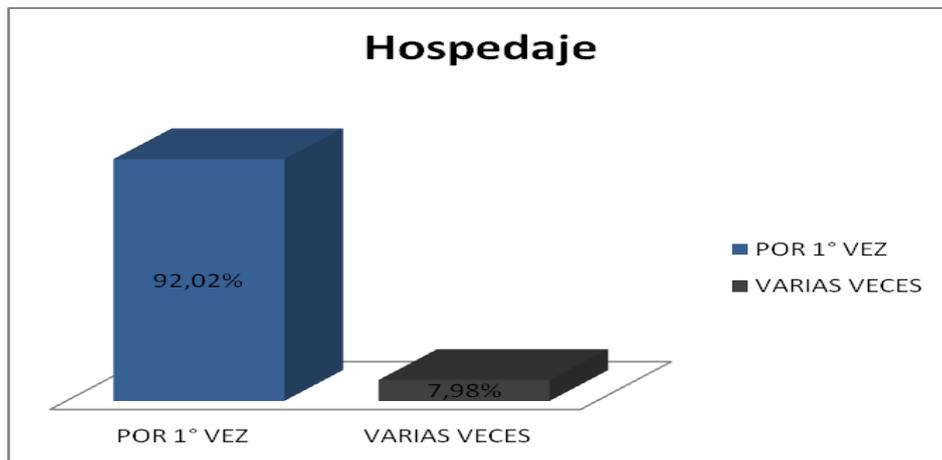


38. El 100% dijo participar en temas relacionados con la empresa o el servicio que brinda.
39. Se les preguntó si en el trato con el cliente, intentan responder a los pedidos de manera inmediata y con buena predisposición y el 100 % dijo que sí.

### 7.3 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE ZOOM HACIA SUS CLIENTES

Habiendo relevado las encuestas de satisfacción del periodo 06/2011 a 06/2012 que realiza ZOOM Apartments Hotel Boutique a sus clientes, podemos mencionar los siguientes datos estadísticos:

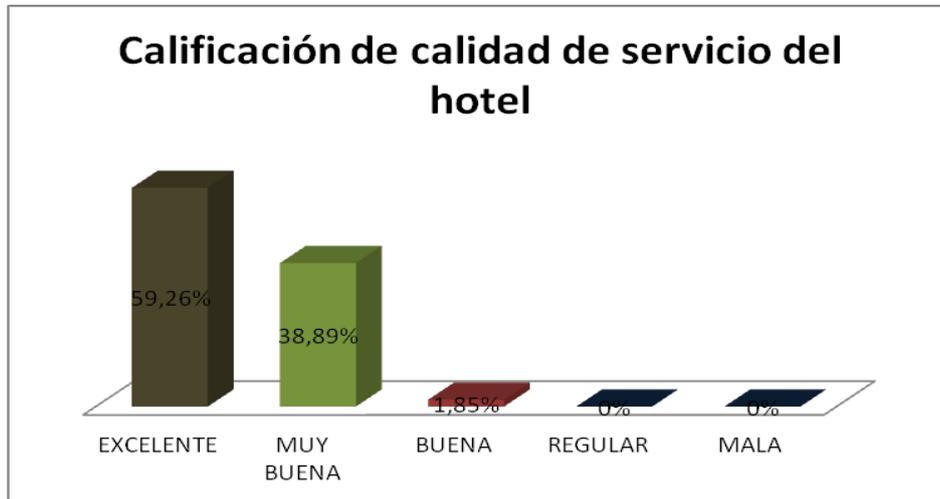
1. 92.02% de los huéspedes se hospedaron por primera vez, mientras que el 7.98% restante ya había utilizado los servicios de ZOOM anteriormente.



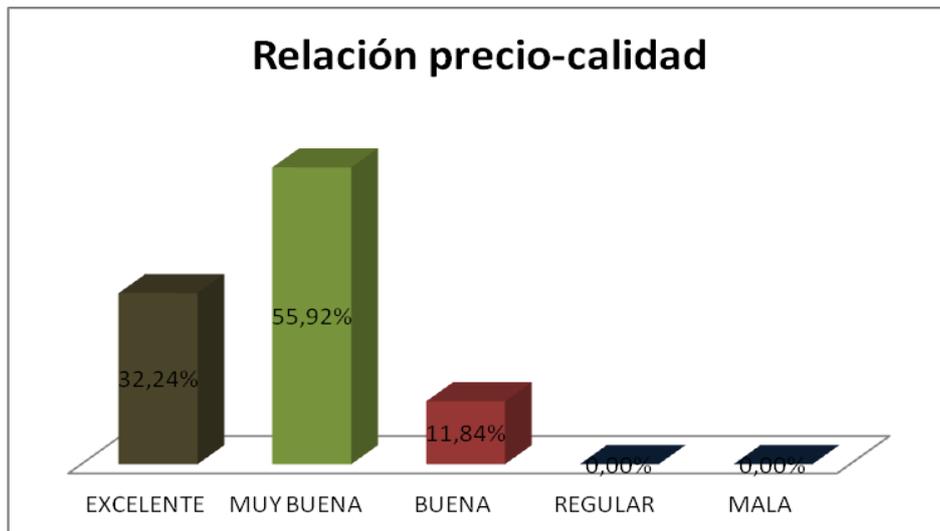
2. El 73.91% manifestó haber conocido el hotel por medio de Internet, el 13.66% mediante recomendaciones y el 12.42% por otros medios.



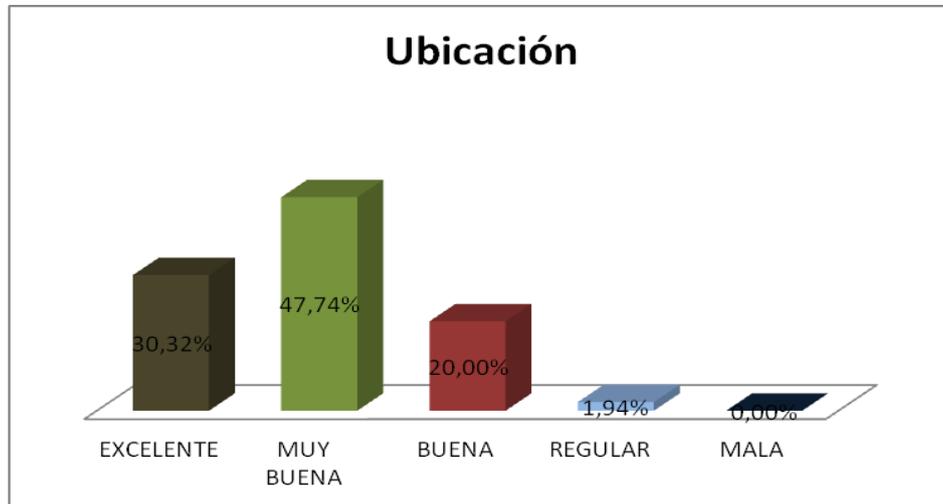
3. El 59.26% de los pasajeros que se hospedaron en el hotel calificaron la calidad del servicio brindado como "excelente" y el 38.89% como "muy buena" mientras que el resto (1.85%) lo apreció como "buena".



4. En referencia a la relación precio-calidad, el 32.24% la calificó como "excelente", el 55.92% como "muy buena" y el 11.84% como "buena".



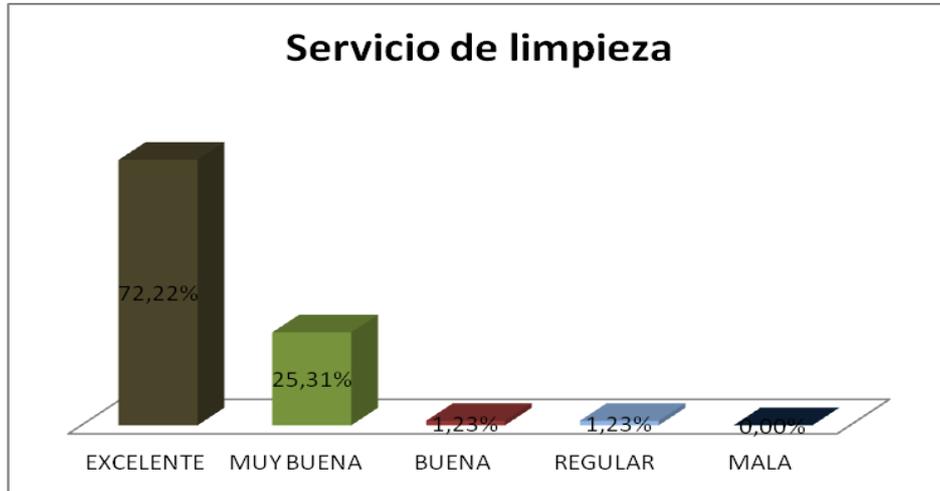
5. En cuanto a la ubicación, el 30.32% de los encuestados la consideró "excelente", el 47.74% "muy buena", el 20% "buena" y el 1.94% "regular".



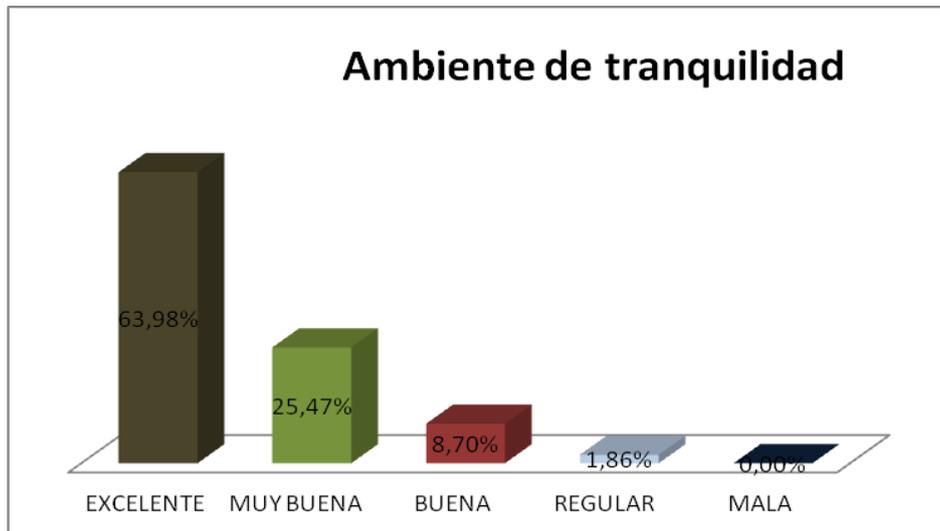
6. Con respecto a la decoración y diseño, el 63.58% manifestó que es "excelente", el 30.25% "muy buena" y el resto (6.17%) "buena".



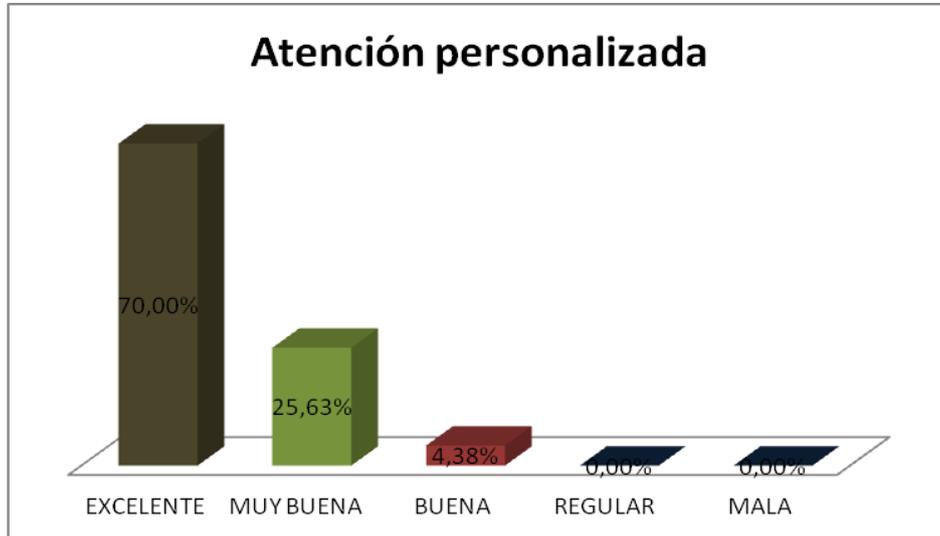
7. El 72.22% aseguró que el servicio de limpieza es "excelente", el 25.31% dijo que es "muy bueno", el 1.23% lo calificó como "bueno" y otro 1.23% como "regular".



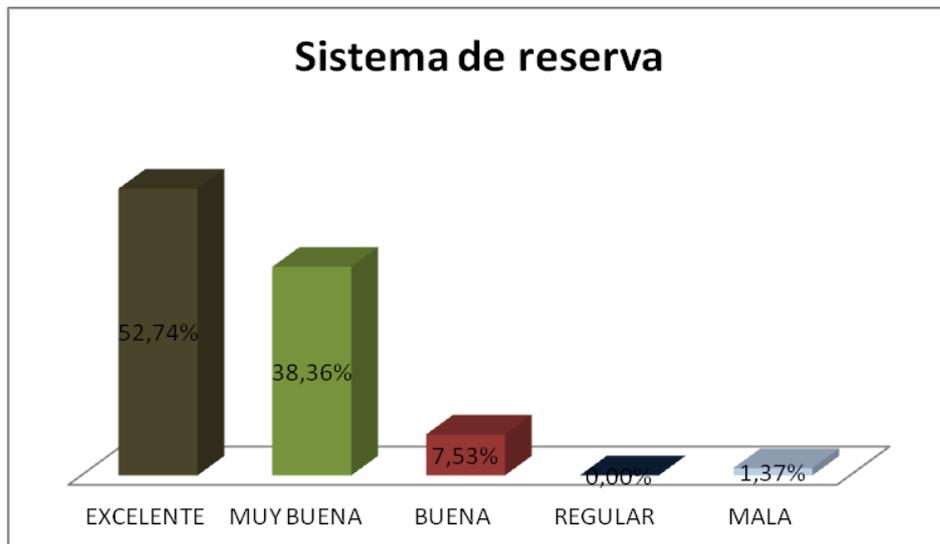
8. El 63.98% consideró al hotel con un ambiente de tranquilidad excelente, el 25.47% como "muy bueno", el 8.70% como "bueno" y el 1.86% restante como "regular".



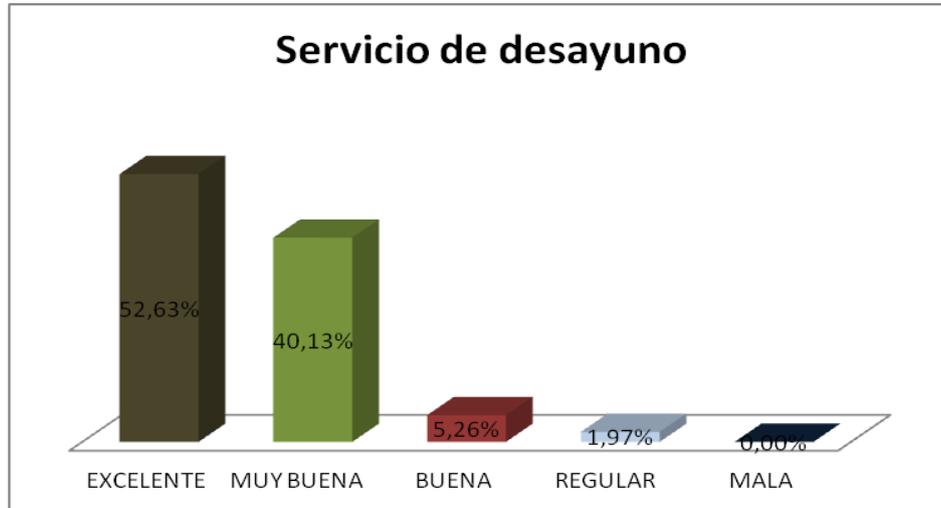
9. En cuanto a la atención personalizada, el 70% de los clientes encuestados la calificó como "excelente", el 25.63% "muy buena" y el 4.38% "buena".



10. En referencia a los sistemas de reservas, el 52.74% lo consideró "excelente", el 38.36% "muy bueno", el 7.53% "bueno" y el 1.37% "malo".



11. El servicio de desayuno fue considerado excelente por el 52.63% de los clientes, muy bueno por el 40.13%, bueno por el 5.26% y regular por el 1.97%.



Dentro de la encuesta como último apartado se da lugar a expresar posibles críticas y sugerencias que el cliente considere oportuno exhibir. A continuación exponemos los comentarios que se manifiestan de manera reiterada:

CRITICAS	SUGERENCIAS
<p>Falta de servicio de cochera,</p> <p>Wifi deficiente en habitaciones,</p> <p>Escasa agua caliente,</p> <p>Falta de servicio de cocina básica (ensaladas / sándwich),</p> <p>El salón de desayuno es muy chico,</p> <p>Falta microonda en la habitación,</p> <p>Falta de utensilios (cucharitas) en las habitaciones,</p> <p>Teléfono cerca de la cama.</p>	<p>Servicio de cocheras,</p> <p>Mejorar la conexión wifi,</p> <p>Mejorar la provisión de agua caliente,</p> <p>Plancha de pelo, perchero, pantuflas y bata de baño,</p> <p>Convenio con gimnasio y piscina,</p> <p>Computadora de escritorio con impresora para uso público,</p> <p>Provisión de utensilios (cucharas) en las habitaciones,</p> <p>Más opciones para reservar,</p> <p>Colocar mampara u otro tipo de cerramiento en vez de cortina en sector ducha.</p>



## 8. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

ZOOM Hotel Boutique es una empresa que desde su creación ha logrado un crecimiento organizacional ascendente lo que permitió, entre otras cosas, posicionarse rápidamente en el mercado y lograr prestigio y reconocimiento a nivel local, nacional e internacional.

Luego de haber analizado la información relevada a través de las entrevistas a la gerencia y al personal, la observación directa, los documentos organizacionales y las encuestas de satisfacción al cliente, concluimos en que el funcionamiento de la organización se ha gestionado hasta el momento de manera informal.

En cuanto a la infraestructura y comodidades físicas del hotel, es un edificio reciclado que ofrece excelente confort y una muy buena apariencia con diseños exclusivos y de alta gama. Cuenta con siete pisos y 17 departamentos perfectamente equipados, en la planta baja, se encuentra la recepción, un living estar y el bar desayunador. En contraposición, el hotel posee un espacio limitado que no permite brindar ciertos servicios, muchas veces solicitados, como espacios comunes, estacionamiento propio, gimnasio, restaurant, patio, piscina y terraza.

Respecto a la estructura organizacional, es una pequeña empresa gestionada de manera familiar, está conformada por el Director, la Gerente General, cuatro recepcionistas, tres mucamas y un pasante en recepción, además del staff de apoyo que no forma parte de la planta permanente del hotel sino que brindan servicios externos.

La organización del trabajo está preparada para 3 turnos, mañana, tarde y noche. Cada trabajador tiene su horario pero de acuerdo a la actividad que se realiza y por permanecer abierto en horario corrido y todos los días del año, se turnan para cubrir francos. Además, existen previsiones sobre épocas de mayor o menor demanda, y fechas con eventos fijos en los que generalmente se contrata personal eventual.

Sobre los fundamentos de la existencia de la organización, la comunicación y el conocimiento de la visión, misión y objetivos organizacionales, desde la dirección y la gerencia, estos conceptos están definidos y son tenidos en cuenta para la conducción de la organización y la toma de decisiones. Mientras que a nivel operativo (recepcionistas y mucamas) sus definiciones sobre estos conceptos no han sido totalmente claras ni completas. Por otro lado, no han sido comunicados



correctamente y tampoco se encuentran en forma visible dentro de la organización, por lo que existe confusión de conceptos. Cada uno de los empleados de ZOOM se focaliza fundamentalmente en el cumplimiento de sus tareas diarias, sin una visión sistémica, sin conocer los objetivos de otras áreas y teniendo un ambiguo conocimiento de lo que se espera que logren.

Respecto al lugar físico de trabajo, éste es muy bueno y permite al personal desempeñar sus tareas de manera cómoda y segura. El edificio es un lugar tranquilo, limpio, con excelente iluminación y ventilación. Además, cuenta con todos los elementos materiales necesarios para trabajar, excepto cuando por alguna razón los empleados no realizan los pedidos correspondientes en el momento debido.

Existe en la organización un buen clima laboral, y una cultura organizacional caracterizada por ciertos valores importantes como respeto, honestidad, sinceridad, cordialidad, colaboración, predisposición, compañerismo, amabilidad, solidaridad, orientación al cliente, trabajo en equipo y buen trato y relación entre compañeros y gerentes. A pesar de esto, desde la gerencia se busca trabajar más en aspectos como compromiso y en ciertas ocasiones, compañerismo y colaboración. Ésto se vislumbra principalmente en la recepción ya que algunas tareas que empleados de los turnos tarde y noche debían realizar no las efectúan. Ésto genera malestar, sobrecarga de actividades en el turno mañana y presiones de tiempo al trabajar, lo que repercute finalmente en el servicio brindado al cliente ya que la persona afectada debe priorizar tareas dejando muchas veces obligaciones sin realizar o teniendo que quedarse en horario extra laboral para concluir las.

Cabe mencionar que es responsabilidad de la Gerente General la coordinación y conducción de las personas, además de todas las actividades administrativas y contables, de comercialización y promoción del hotel, de compras y de relaciones con proveedores. Es importante destacar que esta persona no posee formación especializada en la gestión de recursos humanos.

En lo relativo a la organización de cronogramas con horarios, días francos y vacaciones es la Gerente General la encargada de confeccionarlos mensualmente. ZOOM ofrece una gran flexibilidad, brindando la posibilidad de cambios de acuerdo a las necesidades personales de los trabajadores, factor muy valorado por el personal. Además, ésta lleva la planificación de eventos o fechas en las cuales hay mayor demanda, y por ende, deberá reforzar la cantidad de personal y la mercadería necesaria.



Respecto al reclutamiento y selección, la Gerente es quien, en caso de necesidad, se ocupa de confeccionar los avisos, seleccionar los *curriculum vitae*, hacer entrevistas a candidatos y preseleccionar los mismos a quienes luego presenta al Director para tomar una decisión final. Se utiliza un modelo de entrevista, que consiste en fichas predeterminadas con preguntas abiertas y cerradas. Se realiza una primera entrevista grupal donde se seleccionan los candidatos más aptos para el puesto y una segunda entrevista individual en la que participa el Director sirviendo ésta para la toma de la decisión final. En el caso de la inducción de personal, la Gerente es también quien se encarga de llevarla a cabo y consiste en una breve charla informativa, mostrar el edificio, hacer entrega del uniforme de trabajo, presentar a los compañeros, explicar el funcionamiento del sistema hotelero (en caso de recepcionistas) y entregar el "Manual de Procedimiento Interno" el cual debe ser estudiado y firmado. En éste se detallan procedimientos, sanciones y datos útiles sobre el manejo de ciertas actividades. Este documento no es revisado periódicamente.

Cabe mencionar que no se realizan los procesos de planificación, análisis, descripción y diseño de puestos de trabajo y que la información que surgiría de los mismos es gestionada de manera informal y no se encuentra registrada. Además, tampoco se efectúan evaluaciones de desempeño formales sino que la gerencia o dirección, mediante la observación o comentarios de los compañeros, conocen el desempeño de cada uno en particular.

Con respecto a la participación del personal, afirmamos que la empresa tiene en cuenta sus opiniones, ideas o sugerencias tanto como sus necesidades y expectativas, y además, presenta una posición abierta y receptiva en cuanto a éstas.

En referencia a reuniones con el personal, éstas existen y se realizan dentro de lo posible de manera mensual. En ellas participa todo el personal incluyendo la dirección y se tratan temas organizativos, puntos positivos y negativos del funcionamiento del hotel, aspectos a mejorar, intentando analizar las críticas de todos.

En cuanto a la comunicación interna, el principal problema se encuentra en la fluidez de comunicación entre los diferentes turnos, lo que genera inconvenientes en la correcta atención al cliente. El hotel cuenta con un libro de novedades en el que se deberían plasmar todos los cambios y sucesos de las habitaciones y de los clientes en particular, además, cada turno debería comunicar estas novedades en forma oral lo que en varias oportunidades no se realiza adecuadamente.



El personal tiene facultad para actuar con la autonomía necesaria para tomar decisiones y solucionar los problemas que se presenten en cada puesto. Y además, en toda ocasión, pueden consultar a la gerencia o a la dirección de ser necesario, sabiendo que obtendrán una pronta respuesta.

En cuanto a las capacitaciones externas, el Director y la Gerente General, han participado en alguna oportunidad en cursos y capacitaciones dictados por la Asociación de Hoteles de Turismo en el Sheraton Hotel. No obstante, no existe ningún tipo de planificación, ni es una actividad que la empresa considera imprescindible para la mejora continua. Es por esto que a nivel operativo no se realizan a pesar de que la gerencia reconoce necesidades de formación en ciertos temas como idiomas y de que el personal está interesado en capacitarse en temas relacionados a su trabajo, como ser en el manejo de las actividades, en la reserva de los portales internacionales, *booking*, e idiomas como inglés, francés y portugués. Cabe destacar que todos al ingresar son capacitados internamente e inducidos para ocupar sus puestos de trabajo y lograr realizar las tareas con excelencia.

Respecto a la remuneración del personal, solo se rigen por el convenio U.T.H.G.R.A. Es importante mencionar que el hotel no cuenta con incentivos remunerativos pero, se facilita la realización de eventos personales dentro del mismo. Se organizan cenas para fin de año, para Pascua y Navidad donde se entrega un presente a cada empleado y premios anuales basados en las encuestas de satisfacción del cliente. Además, como beneficio otorgado al personal, se autoriza a desayunar, almorzar y cenar con la mercadería existente en el hotel, siempre y cuando no afecte el cumplimiento del servicio brindado. A su vez, está permitido repartir en forma equitativa los percederos que sobran al finalizar la jornada.

En referencia a la calidad en el servicio brindado, el hotel se presenta realmente interesado en la opinión y satisfacción del pasajero, trabajando con atención personalizada como estrategia organizacional. Existe una encuesta de satisfacción en cada habitación que los clientes llenan al finalizar su estadía. Estas encuestas permiten conocer el grado de conformidad con todos los aspectos del servicio brindado y son, junto con las opiniones y sugerencias verbales de los huéspedes, tenida en cuenta y evaluadas para la mejora continua en el servicio.

A nivel general, la calidad del servicio brindado es considerada muy buena. Tanto el personal de ZOOM como sus clientes mencionan sugerencias que podrían mejorar el servicio; algunos de ellos



son cocheras, servicio de cocina básica, convenio con gimnasios y piscina, correcta provisión de agua caliente, entre otros. Cabe mencionar que algunas de estas necesidades son proyectos del hotel a futuro pero que para poder brindarlas habría que ampliar las instalaciones debido a la carencia de espacio físico.

Como conclusión podemos decir que los problemas que apreciamos en el diagnóstico organizacional son consecuencia de un rápido crecimiento sin una adecuada planificación y formalización de los procesos llevados a cabo, de la concepción de que la administración de personal es suficiente, dejando de lado una gestión completa del capital humano, como también de la sobrecarga de actividades que presenta el puesto de Gerente General, lo que exige a quien ocupa dicho puesto concentrarse en las obligaciones diarias y postergar otras que a nuestro entender son imprescindibles en toda organización.



## 9. DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS Y/O NECESIDADES ORGANIZACIONALES

A través de la realización del diagnóstico organizacional se detectaron las siguientes situaciones problemáticas y necesidades dentro de la organización:

- Inexistencia de definición "formal" de la visión, la misión y los objetivos de la organización que todos deberían conocer para intentar alcanzarlos.
- Inexistencia de definición formal de procedimientos, actividades y políticas internas, pertenecientes al diseño y rediseño de puestos y al proceso de capacitación.
- Necesidad de un nuevo puesto de jerarquía media encargado principalmente de la coordinación y seguimiento del personal.
- Falta de definición de funciones o puestos de trabajo, que lleva a la sobrecarga de actividades y genera presiones de tiempo al trabajar perjudicando el correcto servicio al cliente.
- Inexistencia de un plan anual de capacitación que asegure el correcto desempeño del personal, buscando la excelencia en la atención al cliente.



## 10. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE INTERVENCIÓN

Consideramos de suma importancia intervenir en la organización ya que se presenta como una necesidad y oportunidad de mejora.

ZOOM Hotel Boutique es una empresa que desde su formación fue creciendo y logró posicionarse en el mercado rápidamente, consiguiendo prestigio y reconocimiento a nivel local, nacional e internacional. Sin embargo, este crecimiento acelerado hace ver en la actualidad situaciones en las que consideramos imprescindible intervenir y trabajar cuidadosamente.

La inexistencia de una definición "formal" de la visión, la misión y los objetivos por parte de toda la organización debe ser solucionada ya que la visión y la misión, son herramientas importantes y fundamentales que generan identidad y guían el rumbo en el accionar eficiente de la organización, es decir, sirven como marco de referencia sin ambigüedades para comprender qué esperar de la organización y qué espera ella de cada uno; para un comportamiento ético, sano y congruente entre lo que se dice y lo que se hace. Su correcta definición y declaración, así como su entendimiento, aceptación y apoyo, tanto del personal, como de clientes y proveedores, generan motivación y compromiso, permitiendo que todos trabajen en la misma sintonía y que haya consistencia en políticas y objetivos. A su vez, mueve a las personas a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la organización, y logra que se diseñen estrategias, establezcan objetivos detallados, tomen decisiones y se ejecuten tareas, consiguiendo una adecuada organización. Por su parte, todo esto genera estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, lo que lleva a provocar credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa.

La definición formal de procedimientos, actividades y políticas internas pertenecientes al diseño y rediseño de puestos y la capacitación del personal lleva a una mayor prolijidad a la hora de encarar estos procesos. Ayuda a tomar decisiones, facilita el aprendizaje y trata de orientar y mejorar los esfuerzos del personal para lograr la adecuada realización de las actividades. La definición de estos procesos tiende a unificar criterios y conocimientos, asegurando y facilitando al personal la información necesaria para realizar las labores que le han sido encomendadas, y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios. Esta



definición debe ser flexible y debe reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

La falta de definición de las funciones o puestos de trabajo debe ser tratada por la organización ya que delimitar los puestos de trabajo en una empresa es una poderosa herramienta de gestión de los recursos humanos porque permite, tanto a la organización como al empleado, conocer qué se espera de éste en el desarrollo de la tarea encomendada.

A la organización le brinda una mayor facilidad para gestionar tareas y responsabilidades del personal; mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño; un mayor perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa; un mejoramiento de las actividades de planeación de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa. Al empleado le ayuda a conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo; le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le podrían producir ansiedad, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

Esta definición será esencial para el rediseño de las funciones principales del puesto de Recepcionista, el cual deberemos tratar para que deje de existir la sobrecarga y superposición de actividades, eliminando las presiones de tiempo que existen al trabajar, logrando brindarle al cliente un excelente servicio. A su vez, será de vital importancia para el diseño del nuevo puesto de jerarquía media encargado principalmente de la coordinación y seguimiento del personal.

Consideramos de gran importancia el diseño de este nuevo puesto de trabajo ya que, por un lado, es necesario aliviar el trabajo de la Gerente General para que ésta pueda dedicarse plenamente a actividades administrativas/contables, de ventas y marketing. Por otro lado, es imprescindible llevar adelante una gestión de recursos humanos con plena dedicación, más completa y teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras tanto del personal como de la organización, siempre trabajando con un enfoque basado en la mejora continua y que busque la excelencia en el servicio brindado.



Implementar un plan anual de capacitación asegurará el correcto desempeño del personal logrando la excelencia en la atención personalizada al cliente. Llevar una adecuada planificación en cuanto a las necesidades reales de capacitación es de suma importancia para conseguir la adaptación a un entorno competitivo y para mantener los conocimientos y las habilidades del personal en permanente desarrollo. La implementación de un adecuado plan permitirá incrementar la productividad, simplificar la solución de problemas y toma de decisiones, mejorar las relaciones y desarrollar un sentido de progreso.

Destacamos así la importancia que esta intervención amerita, presentando una propuesta de mejora organizacional con acciones concretas que permitan tratar los problemas planteados buscando alcanzar la excelencia en el servicio brindado tanto en el corto como en el largo plazo.



## 11. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

### 11.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta de mejora organizacional, guiándonos con algunos requisitos de la norma ISO 9004:2009 (hemos usado esta norma como paso previo a una posterior certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, momento en que adoptaremos la norma ISO 9001:2008), para diseñar y desarrollar ciertos procesos de la gestión de recursos humanos orientados a mejorar las prestaciones globales de ZOOM Hotel Boutique, y a acercarnos a la excelencia en el servicio brindado tanto en el corto como en el largo plazo, siempre mirando a la organización como un todo.

### 11.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar una metodología que permita sensibilizar y comprometer a todo el personal de la organización acerca de la misión, visión y objetivos empresariales.
- ✓ Formalizar procedimientos, actividades y políticas internas de los procesos a tratar en el área de recursos humanos, conjuntamente con la gerencia de ZOOM.
- ✓ Presentar el esquema del proceso general que lleva a cabo el hotel para la prestación del servicio, fundamentado en la importancia y utilidad de una mirada según el enfoque basado en procesos.
- ✓ Crear un nuevo puesto de trabajo a nivel intermedio que logre tanto, descomprimir las tareas de la gerencia general, como ordenar y controlar las del resto del personal.
- ✓ Rediseñar el puesto de Gerente General y las actividades principales del puesto de Recepcionista de acuerdo a los turnos existentes, para lograr la prestación de un mejor servicio al cliente.
- ✓ Diseñar un plan anual de capacitación que garantice la capacidad del personal para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.



## 12. MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo se tratará al marco teórico como el sustento del proyecto de intervención. Presentaremos en primer lugar el concepto de organización ya que consideramos esencial la comprensión clara y específica de este concepto. A partir de ahí, expondremos el significado e importancia de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales.

### 12.1 ORGANIZACIÓN

Entendemos a las **organizaciones** como un conjunto interrelacionado e interdependiente de subsistemas compuestos por recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información que interactúan orientados hacia determinados objetivos y se desempeñan en permanente intercambio con el medio.

Son sistemas sociales y abiertos: sociales debido a que están diseñados para lograr dichas metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano; y abiertos ya que están en permanente intercambio con el entorno externo al que responden y del que dependen.<sup>13</sup>

Son muchos los factores que influyen sobre una organización, por eso, la dirección de la misma debe mostrarse sensible a todos ellos. Las organizaciones deben responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y políticas y a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan.<sup>14</sup>

### ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

Para llegar a una estructura lógica en la organización, hay que considerar dos componentes fundamentales de la organización: las partes y las relaciones.

---

<sup>13</sup> WIKIPEDIA. *La enciclopedia libre: organización*. Wikipedia. 2012. En línea:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

<sup>14</sup> GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Décima Edición. McGraw-Hill/Interamericana de Chile. Chile 2001.



Las partes: pueden considerarse como unidades trabajo-personas, cada una de las cuales, se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

Las relaciones: tienen lugar como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

Esta estructura, con sus partes y relaciones, se ve reflejada en el organigrama de cada organización. Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de una empresa, es un modelo abstracto y sistemático, que desempeña un papel informativo y permite obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.<sup>15</sup>

## 12.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

Toda organización debe contar con una misión y una visión bien definidas y comunicadas, que son herramientas fundamentales sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo.

La **misión** es una descripción de por qué y para que existe la organización.<sup>16</sup> Es una expresión general del fin global, o razón de ser de la existencia de la misma. Debería concordar con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización.

La **visión** o la intención estratégica es una descripción del estado deseado de una organización, es decir, qué quiere ser la organización y cómo quiere que la vean las partes interesadas, con cierta proyección hacia el futuro.<sup>17</sup>

El definir adecuadamente la misión y la visión, aporta estabilidad y coherencia, ya que sirve como guía para enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección. Llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando una relación estable y duradera entre las partes. También permiten que sirvan

---

<sup>15</sup> WIKIPEDIA. *La enciclopedia libre: Organigrama*. En línea: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>.

<sup>16</sup> NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9004:2010 segunda edición. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

<sup>17</sup> NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9004:2010 segunda edición. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.



como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarlas.

Es fundamental que sean comunicadas a toda la organización es decir a clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación, de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

Los **valores** son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Los valores se definen como la gama de gustos, antipatías, puntos de vista, deberes, inclinaciones internas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y patrones que determinan la perspectiva del mundo que posee una persona.<sup>18</sup> La importancia de la gama de valores es que una vez que se internaliza, se convierte (consciente o inconscientemente) en un estándar o criterio que orienta los actos personales. Por lo tanto, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

En conclusión, podemos decir que el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Es por esto, que es imprescindible que la organización logre sensibilizar y comprometer al personal sobre su misión, visión y valores organizacionales.

Por **sensibilización** se entiende la acción y efecto de sensibilizar. Es el proceso por el cual un organismo se vuelve sensible y reacciona de forma visible a un determinado estímulo. Significa también, hacer que una persona se dé cuenta de la importancia o el valor de una cosa, o que preste atención a lo que se dice o se pide.<sup>19</sup>

El **compromiso** es un sentimiento de identificación, implicación y lealtad hacia la empresa expresado por un empleado.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. "Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos". Décima Edición. McGraw-Hill/Interamericana de Chile. Chile 2001

<sup>19</sup> Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.: sensibilización y sensibilizar. En línea: <http://es.thefreedictionary.com/sensibilizaci%C3%B3n/> <http://es.thefreedictionary.com/sensibiliza>

<sup>20</sup> GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. "Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos". Décima Edición. McGraw-Hill/Interamericana de Chile. Chile 2001



### 12.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los **objetivos** son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Además, los objetivos permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias y para la asignación de recursos. Sirven de base para la realización de tareas o actividades, permiten evaluar resultados y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador. Generan coordinación, organización y control, generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción. Revelan prioridades, producen sinergia y disminuyen la incertidumbre.

Los objetivos deben ser mensurables, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes. Los objetivos se clasifican:

<b>De acuerdo a su naturaleza</b>	
<b>Objetivos generales</b>	Son expresiones genéricas. Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una organización.
<b>Objetivos específicos</b>	Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo. En ocasiones, a los objetivos específicos se los conoce como <i>metas</i> .
<b>De acuerdo al alcance del tiempo</b>	
<b>De largo plazo (Estratégicos)</b>	Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.
<b>De corto plazo (Operacionales)</b>	Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.
<b>De mediano plazo (Tácticos)</b>	Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.



Una vez presentados los fundamentos de la existencia de una organización, nos enfocamos a la información relativa al área de recursos humanos y dentro de ella, desglosaremos los procesos trabajados, explicando los conceptos pertinentes para realizar una propuesta útil y completa de acuerdo al objetivo del presente trabajo.

#### 12.4 PROCESOS Y ACTIVIDADES

Se entiende por **actividad** al conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas asignadas. Esto, consiste en la ejecución de ciertos procesos mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado.

Un **proceso** es un conjunto de actividades que recibe elementos o recursos de entrada y los transforma en salidas, o sea resultados, luego de haberle agregado un valor.<sup>21</sup> Para que haya certeza que hemos tratado a una actividad como proceso, la salida debe ser mayor que la entrada.

Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. En todo proceso se establecen roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el fin de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espera de un proceso organizacional es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.<sup>22</sup>

#### 12.5 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

En las organizaciones existen variados procesos interrelacionados entre sí, y en múltiples ocasiones las salidas o resultados de un proceso constituyen la entrada de otro.

Las organizaciones consiguen mayor efectividad cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de forma sistemática, y las decisiones y mejoras se

---

<sup>21</sup> GESTIOPOLIS. *Un enfoque basado en procesos*. En línea: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm>

<sup>22</sup> WIKIPEDIA. *La enciclopedia libre: organización*. En línea: <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>



adoptan a partir de información fiable, que incluye las percepciones de todas las partes interesadas.<sup>23</sup>

El **enfoque basado en procesos** posibilita la realización de un análisis para el perfeccionamiento de las actividades y el mejoramiento de la competitividad.

Estamos habituados a pensar y actuar con la división por puestos o por áreas y no por procesos. La división por tareas crea fronteras en los departamentos o áreas de trabajo lo cual inclina al cumplimiento de los objetivos particulares del área y limita una visión más amplia e importante que constituye el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

Cuando una organización aplica un sistema de procesos en el que se identifican, se interrelacionan y se gestionan los procesos para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, se dispone de un enfoque basado en procesos. Éste permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización.

Para implementar adecuadamente un enfoque basado en procesos se debería:

- Identificar todas las actividades de la organización especialmente los principales para el cumplimiento de la producción o la prestación del servicio, que garantizan los objetivos y la misión, teniendo en cuenta los aspectos que permiten garantizar los requerimientos y expectativas de los clientes. Una vez identificados debe valorarse el objetivo que persigue cada proceso; sus elementos de entrada y de donde provienen, los resultados y hacia quien van dirigidos; los recursos necesarios, especialmente los humanos con sus competencias, los materiales, equipos, herramientas, la seguridad y salud en el trabajo; así como la secuencia del mismo.
- Determinar las características de los procesos, realizar un adecuado control que posibilite una comprensión correcta de éstos, determinar fallas o errores y las posibles desviaciones que ocurran. Lo anterior sobre la base de un grupo de indicadores correctamente seleccionados y bajo un procedimiento definido previamente.

---

<sup>23</sup> BERLINCHES CEREZO, Andrés– *Calidad. Las nuevas ISO 9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad"* –Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.



- Los puntos anteriores no se realizan para tener conocimientos sin acción sino para, a través de un minucioso y bien enfocado proceso de medición y análisis, garantizar un mejoramiento de los procesos, a través de la implantación de mejoras, que con toda seguridad, serán aplicadas. El análisis debe basarse en un seguimiento sistemático que permita evitar o corregir las desviaciones que ocurran mediante una evaluación final de indicadores claves.

## GESTIÓN DE UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La **gestión basada en procesos** concibe a la organización como un sistema que interrelaciona varios subsistemas que son los procesos que la conforman. Ésto permite, identificar los procesos y analizarlos para de esta manera poder valorar los que deben ser perfeccionados garantizando una proyección y un desempeño más eficaz y más eficiente. Unido a lo anterior es necesario trabajar en función de los requerimientos de los clientes como aspecto esencial de la organización.

La gestión basada en procesos posibilita mejorar el desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de los costos y otros elementos o indicadores importantes de la organización.

Un **enfoque basado en procesos**, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aportan valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso,
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.<sup>24</sup>

Para la implementación de un enfoque y gestión basada en los procesos, es insuficiente con la consolidación de la necesidad del cambio, además, puesto que es necesario la modificación de comportamientos hacia una nueva cultura de trabajo que contemple también la atención y la satisfacción de los requisitos del cliente y un enfoque sistémico.

---

<sup>24</sup> BERLINCHES CERESO, Andrés - *Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad"* —Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.



## 12.6 POLÍTICAS INTERNAS

Las **políticas** son guías que orientan la acción; son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

La existencia de políticas internas permite crear una visión de conjunto, ahorrar tiempo y esfuerzo a todas las partes y evitar confusiones en cuanto a la manera deseada de trabajar dentro de la organización.<sup>25</sup>

## 12.7 TRABAJO Y PUESTO DE TRABAJO

Según la LCT, en su artículo 4º se entiende por **trabajo** a toda actividad lícita que se preste a favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.

Un **puesto** consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones y responsabilidades de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de los otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos, conflictos entre los empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> COYUNTURA ECONÓMICA. *Lugar de trabajo: Claves para elaborar el reglamento interno en una empresa*. En línea: <http://coyunturaeconomica.com/lugar-detrabajo/reglamento-empresa>

<sup>26</sup> BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. *"Administración de recursos humanos"*. Decimosegunda Edición. Internacional Thompson Editores. México, 2001.



## 12.8 ANÁLISIS DE PUESTOS

Es el proceso que consiste en obtener información objetiva y comprobable acerca de puestos determinados o de todos los puestos de una organización: cuál es su contenido, los deberes, responsabilidades, tareas o actividades; los aspectos y condiciones que los rodean; y las exigencias y conocimientos necesarios para su desempeño.<sup>27</sup>

El objetivo del análisis es facilitar la descripción y especificaciones de los puestos, lo que sirve luego para la toma de gran parte de las decisiones sobre la gestión de los recursos humanos, desde el reclutamiento hasta el despido. Por lo que el propósito final del análisis consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.<sup>28</sup>

Para lograr un correcto análisis, primero, se deben identificar los distintos puestos que existen en la organización o los que vamos a analizar.

Como segunda medida, se deben elegir y desarrollar las herramientas necesarias para recoger la información pertinente. Para la recopilación de esta información es de vital importancia la cooperación del personal afectado y de jefes o supervisores inmediatos, de ellos surgirá la mayor cantidad de información necesaria.

Dentro de los métodos a emplear para la recolección de datos podemos mencionar cuatro tipos, que en la práctica suelen utilizarse conjuntamente:

<b>Métodos de recolección de datos</b>	
<b>Observación directa</b>	El analista observa la tarea durante un período de tiempo y toma nota de todo lo necesario para la descripción del puesto.
<b>Cuestionario</b>	Los analistas redactan un cuestionario adaptado a los datos que desean obtener y los trabajadores de forma individual, lo cumplimentan. Éste debe contener: el nivel de identificación clara del puesto, los deberes y

<sup>27</sup> RECURSOS HUMANOS. *Análisis y descripción de puesto de trabajo*. En línea: <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.ar/2007/10/anlisis-y-descripcin-depuestos-de.html>

<sup>28</sup> BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. Decimosegunda Edición. Internacional Thompson Editores. México, 2001



	responsabilidades (el propósito u objetivo del puesto, las acciones que se llevan a cabo para cumplir las obligaciones, una descripción adecuada de dichas acciones, y las condiciones en las que se efectúan), características individuales necesarias (formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales), condiciones de trabajo (condiciones del entorno donde se realiza el trabajo), y niveles de desempeño.
<b>Entrevistas</b>	El analista entrevista a los trabajadores cuyo puesto quiere estudiar y podría hacerlo con los supervisores inmediatos de éstos; discute todos los detalles del trabajo con que ocupen el puesto en la actualidad. El analista puede emplear una lista de control para conducir la entrevista. <sup>29</sup>
<b>Documentos escritos</b>	El analista recopila los documentos que maneja la organización diariamente, en los que se pueden observar diferentes formas de hacer, relaciones, costumbres, políticas, y que muchas veces confirman lo dicho en cuestionarios o entrevistas.

## 12.9 DESCRIPCION DE PUESTOS

Es un documento escrito que recoge información objetiva, obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su ámbito de ejecución.<sup>30</sup>

Junto a la descripción de cada puesto se deben describir las especificaciones del puesto, necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Las **especificaciones del puesto** de trabajo están relacionadas con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: Requisitos

---

<sup>29</sup> RRHH WEB. "Análisis de puesto en la administración de RRHH". En línea: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

<sup>30</sup> RRHH WEB. "Análisis de puesto en la administración de RRHH". En línea: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>



relacionados con la persona que realiza el trabajo, educación pertinente, experiencia pertinente, aptitudes manuales, mentales o sociales, exigencias de viaje, horas y horarios. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.<sup>31</sup>

## 12.10 DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTOS

El **diseño del puesto** es el proceso mediante el cual la dirección decide las tareas, responsabilidades y la autoridad de cada puesto de trabajo.<sup>32</sup>

El **rediseño**, que surge del análisis, es la reestructuración de los puestos de trabajo para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. Mediante éste, se busca cambiar, modificar, y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización.<sup>33</sup>

Ambos, se ocupan de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción de los empleados en el trabajo. Deben reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Además, deben facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto.

### MÉTODOS DE REDISEÑO DE PUESTOS

Rediseño del alcance del puesto	
<b>Rotación entre puestos de trabajo</b>	Práctica que consiste en que los empleados pasen de uno a otro puesto de trabajo para reducir su posible aburrimiento y mejorar su motivación y rendimiento laboral.

<sup>31</sup> MONOGRAFÍAS.COM. "Análisis y descripción de puestos de trabajo". En línea: <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>

<sup>32</sup> GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. "Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos". Octava Edición. McGraw-Hill/Irwin. Madrid 1996.

<sup>33</sup> BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. "Administración de recursos humanos". Decimosegunda Edición. Internacional Thompson Editores. México.2001.



<b>Ampliación del puesto de trabajo</b>	Práctica que consiste en incrementar el número de tareas de las cuales es responsable una persona. Aumenta el alcance del puesto pero no la profundidad.
<b>Rediseño de la profundidad de un puesto de trabajo</b>	
<b>Enriquecimiento del puesto</b>	Práctica que consiste en incrementar el grado de discrecionalidad que una persona puede aplicar para seleccionar las actividades y resultados de un trabajo. Aumenta la profundidad del puesto y, por consiguiente, satisface las necesidades de desarrollo y la autonomía de su titular. <sup>34</sup> Dicho de otra manera, es una actividad que consiste en destacar una posición al agregarle tareas importantes para hacer el trabajo más satisfactorio y recompensante. <sup>35</sup>

Cabe mencionar que el rediseño del trabajo no se da en forma aislada: las actividades se formulan, normalmente, a partir de los trabajos que circunda a aquellos que constituyen un objetivo. El primer paso que debe tomarse en cuenta al proyectar la intervención para el rediseño de un trabajo, es la determinación de la necesidad.

#### REDISEÑO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Si el enfoque basado en procesos y su gestión es un paso trascendental para cualquier organización, es muy importante también el **rediseño de la organización**.

Constituye un aspecto esencial la eliminación de las actividades que no agreguen valor al producto, al servicio o al proceso, las que sólo tienden a incrementar los costos, se pueden citar como ejemplos un grupo de cuestiones como: actividades innecesarias, ya sean por mal diseño del producto o por un deficiente procedimiento; controles inadecuados o fuera de lugar sin justificación

<sup>34</sup> GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. "Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos". Octava Edición. McGraw-Hill/Irwin. Madrid 1996.

<sup>35</sup> BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. "Administración de recursos humanos". Decimosegunda Edición. Internacional Thompson Editores. México.2001



alguna y que en múltiples ocasiones hasta los cargos que los realizan son innecesarios también; demoras originadas por disímiles razones como, falta de organización, indisciplinas, falta de materiales u otras; movimientos o traslados innecesarios ya sean de personas, materiales o documentos; actividades que se repiten sin razón alguna, las que deben ser eliminadas también; excesos de inventarios o de información; errores o deficiencias en el trabajo que originen la utilización de excesos de recursos ya sean humanos, materiales o financieros.

Eliminadas las actividades que no aportan valor nos quedan las que sí lo hacen, las cuales en ocasiones poseen un nivel de complejidad innecesario también por lo que debemos analizar y ejecutar su simplificación o su integración o agrupación con otras a través de distintas variantes que pudieran ser, agruparlas en un puesto de trabajo o combinarlas en distintos puestos.<sup>36</sup>

#### 12.11 PROCESO DE CAPACITACIÓN

La **capacitación** es una actividad planificada y basada en necesidades reales de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos.

Debe ser considerada como una actividad permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los trabajadores en su puesto actual o futuro, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Las inversiones en capacitación beneficia tanto a las empresas como a su personal porque:

- mejora la relación jefe-empleado, reduciendo su tensión y la probabilidad de conflictos,

---

<sup>36</sup> Ing. VALDÉS HERRERA, Clemente - "Un enfoque basado en procesos: - Producción, procesos y operaciones" 03-05-2010.  
En línea: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/enfoque-basado-procesos.htm>



- minimiza el temor a la incompetencia y aumenta la percepción de un futuro mejor, fundamentado en el valor del conocimiento,
- crea una mejor imagen de la empresa e incrementa la productividad y la calidad del trabajo y simplifica la solución de problemas,
- eleva el nivel de satisfacción con el puesto y desarrolla un sentido de progreso.

Además, les permitirá a todos los trabajadores lograr sus objetivos individuales y del puesto, al cumplirse, se cumplirán los objetivos del área y finalmente los de la institución. El otorgar al empleado las herramientas para realizar adecuadamente su trabajo genera en el mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente.

Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al personal en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

## PLAN DE CAPACITACIÓN

Un **plan de capacitación** es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para un determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El diseño de un plan de capacitación debería constar como mínimo de las siguientes fases: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.<sup>37</sup> Como primera medida se deben detectar las necesidades de formación.

Detección o diagnóstico de necesidades de capacitación, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

---

<sup>37</sup> MONOGRAFÍAS.COM. "Elaboración de un Plan de Capacitación". En línea: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>



La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Ésta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en éstas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas.

Un reporte de detección de necesidades de capacitación debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente.<sup>38</sup>

### ¿CUANDO ESTAMOS FRENTE A UNA NECESIDAD DE CAPACITACION?

Estamos frente a una **necesidad de capacitación**, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Por lo tanto, podemos decir que, en una primera aproximación, las necesidades de capacitación pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

- Necesidades por discrepancia
- Necesidades por cambio
- Necesidades por incorporación.

Decimos que estamos frente a una necesidad por DISCREPANCIA cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente, es decir que lo que se está obteniendo discrepa de los que se desea obtener, y esa diferencia obedece a un déficit de conocimiento y habilidades.

Reconocemos una necesidad por CAMBIO, cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución.

Podemos decir que estamos frente a una necesidad por INCORPORACION, cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> YTURRALDE, Ernesto – “Plan de Capacitación”. En línea: <http://www.plandecapacitacion.com/>

<sup>39</sup> BLAKE, Oscar J. – “La Capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones”. 2° edición. Ediciones Macchi.



Luego de haber detectado las necesidades de capacitación, se deben plantear los objetivos del plan anual en su conjunto, y los objetivos de cada actividad a planificar en particular. Además, se debe tener en cuenta el presupuesto disponible para dichas acciones para diseñar un plan viable para la organización en cuestión.



## PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los **programas** como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

Elementos de un programa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modalidades para impartir capacitación</li><li>• Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores</li><li>• Contenido temático del evento.</li><li>• Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.</li><li>• Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.</li><li>• Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.</li><li>• Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.</li><li>• Número de trabajadores que serán capacitados.</li><li>• El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.</li></ul>

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

A continuación desarrollamos algunos elementos de un programa de capacitación:



<b>Modalidad de Capacitación</b>	<b>Características</b>
<b>CURSO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evento de capacitación formal.</li><li>• Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.</li><li>• Puede combinar la teoría y la práctica.</li><li>• Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.</li><li>• Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.</li></ul>
<b>TALLER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.</li><li>• Consiste en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones de conjunto.</li><li>• Sesión de trabajo en la que los participantes son protagonistas</li><li>• Es de corta duración (menor de 12 horas)</li></ul>
<b>SEMINARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.</li><li>• Los participantes fungen como investigadores.</li><li>• Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.</li><li>• Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).</li><li>• Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.</li></ul>
<b>CONFERENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su finalidad es proporcionar información, datos y temas.</li><li>• El ponente debe ser un experto que explique e ilustre.</li><li>• Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.</li><li>• Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.</li></ul>



Luego, se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción. Esto implica:

- selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción,
- asignación de tiempos (del instructor y participantes),
- selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos dependen en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

La *preparación* se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

<b><i>De los participantes</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Área ocupacional a la que pertenecen</li><li>• Nivel que ocupan</li><li>• Puesto que desempeñan</li><li>• Edad</li><li>• Escolaridad</li><li>• Horario de trabajo</li></ul>
<b><i>Del evento</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre del curso, taller, conferencia, seminario.</li><li>• Nombre del instructor</li><li>• Objetivos</li><li>• Fecha de realización y horario</li></ul>
<b><i>Del ambiente</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de aulas</li><li>• Condiciones materiales e higiénicas</li><li>• Visibilidad, acústica, ventilación.</li><li>• Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios.</li></ul>



La *ejecución* es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- la intervención y desempeño de los agentes capacitadores,
- asistencia de los participantes,
- óptimo funcionamiento de las instalaciones,
- desarrollo de los cursos, módulos o talleres,
- cumplimiento permanente de los objetivos.<sup>40</sup>

La *evaluación* es el proceso que permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso.

Tipo de evaluación	Características
Evaluación de las acciones	Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.
Evaluación diagnóstica	Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitado y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

<sup>40</sup> RRHHWEB. "La Capacitación en la Administración de Recursos Humanos". En línea: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion2.html>



<b>Evaluación sumaria</b>	Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.
---------------------------	---

Para acreditar las acciones de capacitación, deben expedirse constancias de habilidades laborales que se otorgarán a los participantes una vez concluida su formación integral.

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitado para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

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

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

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- analizar el desempeño profesional del personal capacitado,
- comparar el desempeño del personal capacitado con el no capacitado,
- orientar la planeación de las acciones para su mejor operación,



- valorar las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales),
- identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas,
- determinar los objetivos y metas a cubrir en la empresa.<sup>41</sup>

## 12.12 CALIDAD

“**Calidad** es la total y completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes-consumidores, y debe ser conseguida a los menores costos posibles”.<sup>42</sup>

La calidad está relacionada siempre con lo que quiere y espera el cliente, es decir, la calidad de un producto o servicio será lo que el cliente cree que debe ser. El cliente en estos conceptos es tanto el interno, como el externo.

## EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO CALIDAD

La evolución del término calidad en las empresas ha sido rápida y significativa. A partir de los años 60 las funciones de calidad han pasado del control e inspección aplicado únicamente al producto a una gestión total de la calidad, tanto en productos como en servicios, desarrollada en todas las áreas de la empresa.

Nos detenemos en las dos últimas etapas de la evolución de concepto calidad: el control integral de la calidad, abarca todas las áreas de la empresa relacionadas con el producto, las cuales deben tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad. Se insiste en el auto control, es decir, que cada trabajador disponga de medios para controlar lo que produce y responda de la calidad que obtiene. En la actualidad, el concepto se ha ampliado, el departamento de control de calidad se extiende a otras áreas funcionales, se intensifican los contactos con los

---

<sup>41</sup> RRHHWEB. “*La Capacitación en la Administración de Recursos Humanos*”. En línea: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion3.html>

<sup>42</sup> VANNUCCI, Eugenio Orlando - Guía de Estudio: “*Introducción a la Calidad*”. Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición marzo 2002.



proveedores, se incrementa la asesoría sobre calidad a los clientes y se potencia la actuación de los servicios post-venta como una realimentación de datos sobre calidad. Ahora hablamos de calidad total, no se refiere sólo al producto sino a todas las actividades de la empresa.<sup>43</sup>

**Calidad Total:** "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad". (Según K. Ishikawa)

La calidad total asume todos los ingredientes de la gestión integral de la calidad y los amplía con los siguientes criterios básicos:

- Hay que considerar no solamente la calidad del producto o servicio, sino la de todas las actividades de cualquier tipo que se realicen en la empresa.
- La calidad es responsabilidad de todas y cada una de las personas que componen la empresa.
- El factor humano es fundamental para conseguir la calidad total. Sólo con personas que tengan conocimientos precisos para la función que realizan (formación), que dispongan de medios apropiados para ejecutar su trabajo (instalaciones y máquinas adecuadas) y que quieran hacerlo (motivación) será posible obtener resultados con calidad.
- Participación, información y comunicación son condiciones básicas para un funcionamiento armónico del sistema de calidad total.
- La actitud de prevención de los errores tiene prioridad frente a la corrección, cuando éstos ya se han presentado.
- Además de la figura tradicional del cliente, en la calidad total se pone énfasis en el cliente interno, que es la persona, dentro de la empresa, que va a recibir el resultado de nuestro trabajo.<sup>44</sup>

Es importante resaltar que, el camino de la calidad total y la mejora continua nunca se termina, aunque basta con dar un paso para empezar a marcar el rumbo.

---

<sup>43</sup> BERLINCHES CERESO, Andrés. Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad". Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.

<sup>44</sup> BERLINCHES CERESO, Andrés. Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad". Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.



El camino de la calidad no se limita a una sumatoria de buenas intenciones en materia de mejoramiento de las calidades del servicio prestado. Lo importante es crear una filosofía de la calidad y una conciencia de mejoramiento continuo que se logra pensando permanentemente en que todos los días se puede mejorar algo, sea un cambio pequeño o de gran envergadura.

### **PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD**

<b>CENTRADO AL CLIENTE</b>
<p>La calidad la definen los clientes. En un mercado competitivo, quienes determinan si un producto o servicio es aceptable y satisface sus necesidades son los clientes y no los departamentos de producción, de control de calidad, o de servicio al cliente. Por tanto, el diseño, desarrollo y nivel de servicio de un producto deben partir de un claro entendimiento y conocimiento de las necesidades, preferencias, valores, percepciones y criterios de compra de los clientes. La tendencia será lograr la máxima satisfacción de nuestro cliente.</p>
<b>COMPROMISO TOTAL</b>
<p>El proceso de calidad se inicia con el liderazgo activo de la dirección y la participación de todos los miembros de la organización. La ideología de la calidad no se delega, se practica. En una cultura empresarial fundada en la calidad, los directivos deben liderar activamente la búsqueda y definición de estos valores.</p> <p>Los empleados de la empresa, como generadores y transmisores de la calidad de productos y servicios, son la clave del éxito de una estrategia de negocios basada en un enfoque de calidad. Los recursos humanos se convierten de esta forma en la manifestación visible de todos los comportamientos de una gestión de calidad.</p>



### **MEDIDAS**

Nada se conoce hasta que no se consigue medir. La capacidad de medición de la calidad es pues un punto importante e imprescindible para un control y seguimiento del nivel de calidad.

En cada caso de medida del defecto se debe establecer con un nivel estándar admisible y realizar un seguimiento de parámetros y evolución del nivel de calidad. Teniendo en cuenta que el cumplimiento de los estándares nunca debe convertirse en un fin, sino en un instrumento de ayuda para mejorar la calidad, que es un concepto global y no puede ser nunca parametrizado completamente.

### **APOYO SISTÉMICO Y SISTEMÁTICO**

Todos los elementos han de recibir un mínimo de formación que les permita analizar y mejorar la calidad de su propio trabajo.

Deberían organizarse periódicamente algunos actos formales en los que las personas, grupos o departamentos puedan presentar los resultados de sus proyectos o acciones de calidad en la dirección y recibir la felicitación y el reconocimiento de ésta por su labor.

Se potencia la divulgación de los resultados relevantes que se hayan alcanzado con la felicitación para quienes lo hayan conseguido.

### **MEJORA CONTINUA**

Un programa de calidad es sólo el inicio de un camino que no tiene fin, porque las oportunidades de hacer las cosas mejor son infinitas.

En toda empresa son las personas las que consiguen la calidad, y por eso es imprescindible la mejora continua de su actividad hacia la calidad y de su capacidad para hacer las cosas cada vez mejor.



## COSTO DE LA CALIDAD

Una mejor calidad exige un menor costo: buena calidad significa buena utilización de recursos (equipos, materiales, información, recursos humanos), es decir, costos más bajos y mayor productividad.

La calidad no es el costo de suministrar lo que se produce/ofrece, sino que es el "valor" que recibe el cliente de esa producción o servicio.

El **costo de la calidad** es un método para determinar cuánto tiempo y dinero se emplea en asegurarse que el producto/servicio es adecuado para el uso y conforme a los requisitos. Es también un potente instrumento de gestión, que ayuda a identificar áreas de problemas y a priorizar cual abordar primero.

### 12.13 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un **sistema de la calidad** es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. (Definición según ISO)

### NORMATIVAS SOBRE SISTEMAS DE CALIDAD: ISO SERIE 9000

Las **normas ISO de la serie 9000** son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad.

La implementación de sistemas de calidad supone importantes beneficios en lo que hace al ordenamiento interno de las empresas. Trabajar con calidad implica una reducción de los sobrecostos por fallas, optimización en el uso de los recursos, eliminación de actividades duplicadas y demás ventajas productivas que confluyen en factores clave para la competitividad: la eficiencia y eficacia general del proceso.



Las inversiones en sistemas de calidad, además de ser beneficiosas para la eficacia de la organización, sus operaciones y resultados económicos, dan respuesta a las expectativas del cliente así como ayudan a la calidad de sus productos y servicios.

La implementación de un sistema de calidad debe ser entendida como el punto de partida para el desarrollo de un programa de mejora continua hacia la calidad total. Los sistemas de calidad bajo las normas ISO involucran el compromiso de todos los niveles de la compañía, pero la decisión de incorporar estos programas debe partir sí o sí de la plena convicción de la alta dirección de la empresa.

Los sistemas de gestión, basados en las normas de la serie ISO 9000 se caracterizan por el énfasis que ponen en los aspectos relativos al orden interno de las empresas, delimitando con claridad los objetivos de calidad de cada proceso y las responsabilidades y tareas de cada trabajador.

Las normas ISO de la serie 9000 tienen ciertas características para que sean de aplicación global:

- aplicación a todos los sectores de productos y servicios, y a todo tipo de organización,
- sencillez de uso, lenguaje claro, fácilmente traducible y comprensible,
- aptitud para conectar los sistemas de gestión de la calidad con los procesos de la organización,
- disposición en pasos escalonados para llegar a la gestión de la calidad total,
- gran orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente,
- compatibilidad con otros sistemas de gestión.<sup>45</sup>

## PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un **principio de gestión de la calidad** es una pauta o convicción amplia y fundamental para guiar y dirigir una organización, encaminada a la mejora continua de las prestaciones por medio de centrarse en el cliente, a la vez que identifica las necesidades de todas las partes interesadas. Las normas ISO de la serie 9000 se sustentan en ocho principios. Estos principios de prestan para su uso

---

<sup>45</sup> BERLINCHES CEREZO, Andrés. Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad". Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.



por parte de la alta dirección como una estructura destinada a llevar a sus organizaciones hacia la mejora de su funcionamiento.

<b>PRINCIPIO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>BENEFICIOS CLAVES</b>
<b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas del cliente.	<p>Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado.</p> <p>Aumento de la eficacia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción del cliente.</p> <p>Mejora la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.</p>
<b>LIDERAZGO</b>	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	<p>Las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estará motivado hacia ellos.</p> <p>Las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado.</p> <p>Se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización.</p>
<b>PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS</b>	Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.	<p>Personas motivadas, comprometidas e implicadas en la organización.</p> <p>Innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización.</p> <p>Personas que son responsables de su propio desempeño.</p> <p>Personas que desean participar y contribuir a la mejora continua.</p>
<b>ENFOQUE EN EL</b>	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se	<p>Costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos,</p> <p>Resultados mejorados, coherentes y predecibles,</p>



<b>PROCESO</b>	gestionan como un proceso.	Oportunidades de mejora centradas y priorizadas.
<b>ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN</b>	Identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.	Integración y alineación de los procesos que permiten obtener en las mejores condiciones los resultados deseados.  Capacidad para centrar el esfuerzo en los procesos clave.  Proporcionar confianza a las partes interesadas con respecto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.
<b>MEJORA CONTINUA</b>	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	Ventaja en el desempeño gracias a la mejora de las capacidades de la organización.  Alineación de las actividades de mejora en todos los niveles con los fines estratégicos de la organización.  Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.
<b>ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y de la información.	Decisiones informadas.  Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos.  Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.
<b>RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR</b>	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.  Flexibilidad y rapidez de respuestas conjuntas al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.  Optimización de los costos y de los recursos. <sup>46</sup>

<sup>46</sup> NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9004:2010 segunda edición. "Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad". ANEXO B



## GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS

El **servicio** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además de las procedentes del producto, como consecuencia del precio, la imagen y a veces la marca.

Es toda actividad que se realiza teniendo como destinatarios otras personas.<sup>47</sup> Todo servicio es un proceso en el que intervienen elementos tangibles e intangibles que, como resultado de la realización de una serie de pasos o etapas secuenciales, conduce hasta la prestación final que se realiza "de cara" al cliente. Es decir que son una secuencia de pasos físicos y concretos que pueden ser identificados, descritos, medidos y evaluados con total precisión.

Los clientes pueden ser tanto internos como externos. Los clientes internos son aquellas personas sobre las que repercute el producto/servicio y que también son miembros de la empresa que lo produce, mientras que los clientes externos son aquellas personas sobre las que repercute el producto/servicio pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

Los servicios tienen las particularidades de ser intangible y, su prestación y consumo son simultáneos.

La **calidad de los servicios** se mide por el nivel de satisfacción de los clientes. Debe hacerse una sincera y sensata investigación entre ellos, para estar seguros de lo que ellos necesitan y esperan, y proveérselos mejor que lo que la competencia lo haría.

Es importante tener en cuenta ambos tipos de calidad: La **calidad interna** se refiere a la evaluación que hacen los clientes de los aspectos técnicos-operativos de los servicios (satisfacción de las necesidades). La **calidad externa** se refiere a la evaluación que hacen los clientes de la forma como se realiza la prestación (satisfacción de las expectativas).

En los servicios solo se alcanzan altos niveles de satisfacción de los clientes cuando el diseño del servicio permite generar: altos niveles de satisfacción en la calidad interna y altos niveles de satisfacción en la calidad externa.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> VANNUCCI, Orlando Eugenio. Guía de Estudio: "Calidad en Servicios". Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición agosto 1995.

<sup>48</sup> "Diseño del servicio paso a paso. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa". Editorial Días de Santos. 1998 Madrid.

Es importante tener siempre presente los grandes principios de la calidad de servicios:

El cliente es el único  
evaluador de la  
calidad del servicio.

El cliente es quien  
determina el nivel  
de prestación de  
servicio.

La empresa debe  
"gestionar" las  
expectativas de sus  
clientes, reduciendo en  
lo posible la diferencia  
entre la realidad y las  
expectativas del cliente.

En la generalidad de los casos, la calidad de los servicios se produce durante el proceso de entrega del servicio, como un proceso activo de interacción entre el cliente y el personal que trabaja en la organización que los presta.<sup>49</sup>

El objetivo debe estar en reducir la diferencia entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de servicio que se persigue.

La máxima calidad se obtiene cuando coinciden "lo que quiere el cliente, lo que se ha especificado hacer, y lo que se ha hecho realmente"

Para diseñar un servicio debemos:

- identificar los clientes del servicio,
- identificar y definir las necesidades de los clientes,
- traducir las necesidades de los clientes en los atributos requeridos del servicio.

Una vez definido y comercializado el servicio, deberemos conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes respecto a sus prestaciones, para lo cual se realizan técnicas de sondeos de opinión, entrevistas, encuestas, etc.

El cliente debe disponer de información suficiente para poder utilizar correctamente los servicios, y en caso de duda recibir asesoría.

---

<sup>49</sup> VANNUCCI, Orlando Eugenio. Guía de Estudio: "Calidad en Servicios". Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición agosto 1995.



#### 12.14 METODOLOGIA "PDCA"

La **mejora continua** se define como un procedimiento según el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de actividades desarrolladas por las empresas, se ejecutan esas acciones midiendo los resultados que han supuesto actuando en consecuencia con el producto/servicio.<sup>50</sup>

En esta definición son de destacar las palabras "Planificar", "Ejecutar/Hacer", "Medir/Verificar", "Actuar", que conforman las cuatro áreas del círculo PDCA con el que se identifica la mejora continua (del inglés Plan, Do, Check, Act).

Requisitos generales con el enfoque de procesos, la norma ISO 9001:2000 expone los pasos a seguir, de una manera general, para recorrer el círculo PDCA de mejora continua:

	¿Qué es?	¿Cómo implementarlo?
PLANIFICAR	<i>Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.</i>	Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, considerando todos aquellos procesos que de alguna manera afectan a la calidad del producto.  Determinar la secuencia y la relación que estos procesos tienen entre ellos. Normalmente la salida de los procesos significa la entrada de otros, hasta el cliente final, como conclusión de la cadena de procesos.
		Determinar los métodos y criterios para asegurar el correcto funcionamiento y el control de los procesos.

<sup>50</sup> BERLINCHES CERESO, Andrés. Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad"—Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.



EJECUTAR/  HACER	<i>Implementar los procesos</i>	<p>Han de estar documentados, mediante los correspondientes procedimientos, que especifican cómo han de ser realizadas las actividades que los conforman.</p> <p>Los procesos han de estar medidos, a través de parámetros relevantes.</p> <p>Es recomendable establecer la propiedad de los procedimientos, determinando la responsabilidad de los mismos, no solo para su correcto funcionamiento, sino para su permanente mejora.</p>
MEDIR/  VERIFICAR	<i>Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.</i>	<p>Asegurar la disponibilidad de información suficiente que permita apoyar el funcionamiento correcto y el seguimiento del proceso.</p>
ACTUAR	<i>Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.</i>	<p>Medir y realizar el seguimiento del proceso, para a partir de este análisis, encontrar e implantar acciones que ayuden a conseguir los objetivos del proceso, así como conseguir su mejora continua.</p>

La mejora de la calidad es equivalente a una mejora de competitividad. Las normas ISO de la serie 9000, animan a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyan al logro de productos y servicios aceptables para el cliente y a mantener esos procesos bajo control.



Las empresas no pueden descansar en lo conseguido, necesitan mejorar continuamente para no ser desplazadas por los competidores. Se deben establecer en las empresas aquellos sistemas y procedimientos que faciliten una mejora continua de la calidad en todas sus áreas.

Las empresas necesitan calidad porque sus clientes la demandan y su futuro depende de ello.

Se deben difundir los objetivos y políticas de la calidad al personal en las distintas actividades a realizar, de acuerdo a los instructivos fijados para cada procedimiento. La política de calidad debe ser asumida y defendida por todas las áreas de trabajo de la empresa.

Los sistemas de calidad están fundamentalmente sustentados en la confiabilidad de la información que la empresa pueda exhibir ante sus clientes externos e internos.

El sistema se asienta en la definición clara y precisa de cada una de las actividades, con la descripción de los procedimientos a cumplir y la delimitación de los responsables de cada actividad.

Se deben diseñar los mecanismos de percepción del mercado lo suficientemente sensibles como para detectar rápidamente el veredicto de nuestros clientes y actuar en consecuencia.

Se dice que un cliente no satisfecho genera por lo menos 25 clientes que no van a comprar nuestro producto en el futuro.

#### 12.15 NORMA ISO 9004:2009

Para finalizar, expondremos la importancia y utilidad de la **Norma ISO 9004:2009** (Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de la gestión de la calidad) que será nuestra guía a lo largo del proyecto. ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Esta norma internacional proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9004:2010 segunda edición. "Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad".



De acuerdo a los temas a tratar, dentro de la norma nos basaremos en los siguientes apartados:

#### Apartado 5: Estrategia y política

### 5.3 Despliegue de la estrategia y la política

#### 5.3.1 Generalidades

Para implementar una estrategia y políticas para el éxito sostenido la organización debería establecer y mantener procesos y prácticas que:

- conviertan su estrategia y sus políticas en objetivos medibles para todos los niveles pertinentes de la organización, según sea apropiado,
- establezcan plazos para cada objetivo y asignen la responsabilidad y autoridad para lograr el objetivo,
- evalúen los riesgos estratégicos y definan medidas adecuadas para contrarrestarlos,
- proporcionen los recursos requeridos para desplegar las actividades necesarias, y
- ejecuten las actividades para lograr estos objetivos.

#### 5.3.2 Procesos y prácticas

Para asegurarse de que sus procesos y prácticas son eficaces y eficientes la organización debería realizar actividades para:

- anticiparse a cualquier conflicto potencial que pueda surgir de las diferentes necesidades y expectativas de las partes interesadas,
- evaluar y comprender el desempeño actual de la organización y de las posibles causas raíz de problemas pasados, para evitar la recurrencia,
- mantener a las partes interesadas informadas, consiguiendo su compromiso, manteniéndolas al tanto del progreso respecto a los planes y obteniendo de ellos retroalimentación e ideas para la mejora,
- revisar el sistema de gestión y sus procesos y actualizarlos según sea necesario,
- realizar el seguimiento, medir, analizar, revisar e informar a quien corresponda,



- proporcionar todos los recursos necesarios, incluyendo aquellos para la mejora, la innovación y el aprendizaje,
- desarrollar, actualizar y cumplir sus objetivos, incluyendo la definición de plazos para lograrlos, y
- asegurarse de que los resultados son coherentes con la estrategia.

### 5.3.3 Despliegue

Para desplegar su estrategia y políticas la organización debería identificar las relaciones entre sus procesos. Una descripción de la secuencia e interacción de los procesos puede ayudar en las actividades de revisión al:

- mostrar la relación entre las estructuras, sistemas y procesos de la organización,
- identificar problemas potenciales en las interacciones entre procesos,
- proporcionar un medio para priorizar la mejora y otras iniciativas de cambio, y
- proporcionar un marco de trabajo para establecer, alinear y desplegar objetivos para todos los niveles pertinentes de la organización.

### 5.4 Comunicación de la estrategia y de la política

La comunicación eficaz de la estrategia y las políticas es esencial para el éxito sostenido de la organización.

Tal comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación también debería incluir un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y debería estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios. Por ejemplo, la misma información se puede transmitir de manera diferente a las personas en la organización y a los clientes u otras partes interesadas.



## Apartado 6: Gestión de los recursos

### 6.3. Personas en la organización

#### 6.3.1 Gestión de las personas

Las personas son un recurso significativo de toda la organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se puedan involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

Dado que las personas son uno de los recursos más valiosos y más críticos, es necesario asegurarse de que su ambiente de trabajo fomenta el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión de las personas debería realizarse a través del enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. La organización debería asegurarse de que las personas comprenden la importancia de su contribución y de sus funciones.

La organización debería establecer procesos que confieran facultades a las personas para:

- traducir los objetivos estratégicos y de procesos de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro,
- identificar las limitaciones de su desempeño,
- asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos,
- evaluar el desempeño de las personas frente a objetivo de trabajo individuales,
- buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia,
- promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas, y
- compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización.

#### 6.3.2 Competencia de las personas

Para asegurarse de que la organización cuenta con las competencias necesarias, debería establecer y mantener un "plan de desarrollo de las personas" y procesos asociados, que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las personas a través de los siguientes pasos:



- identificar las competencias profesionales y personales que la organización podría necesitar a corto y largo plazo, de acuerdo con su misión, visión, estrategia, políticas y objetivos,
- identificar las competencias disponibles actualmente en la organización y las brechas entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente y lo que se podría necesitar en el futuro,
- implementar acciones para mejorar y/o adquirir competencias para cerrar las brechas,
- revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias, y
- mantener las competencias que se han adquirido.

### 6.3.3 Participación y motivación de las personas

La organización debería motivar a las personas para que comprendan la relevancia y la importancia de sus responsabilidades y actividades en relación con la creación y provisión de valor para los clientes y otras partes interesadas.

Para aumentar la participación y motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:

- desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora,
- introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas,
- establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas,
- revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas, y
- proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching).

### 6.6. Ambiente de trabajo

La organización debería proporcionar y gestionar un ambiente de trabajo adecuado para lograr y mantener el éxito sostenido de la organización y la competitividad de sus productos. Un



ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería incluir la consideración de:

- métodos de trabajo creativos y oportunidades para una mayor participación, para desarrollar el potencial de las personas de la organización,
- reglas y orientación de seguridad y el uso de equipos de protección,
- ergonomía,
- factores psicológicos, incluyendo la carga de trabajo y el estrés,
- ubicación del lugar de trabajo,
- instalaciones para las personas de la organización,
- maximización de la eficacia y la minimización de los residuos,
- el calor, la humedad, la iluminación, la circulación del aire y,
- la higiene, la limpieza, el ruido, la vibración y la contaminación.

El ambiente de trabajo debería fomentar la productividad, la creatividad y el bienestar de las personas que trabaja en las instalaciones de la organización o que las visita (por ejemplo, los clientes, los proveedores y los aliados). Al mismo tiempo, la organización debería asegurarse de que su ambiente de trabajo cumple los requisitos legales y reglamentarios aplicables y que sigue las normas aplicables (tales como las relativas a la gestión ambiental y a la gestión de la salud y seguridad en el trabajo).

## 6.7. Conocimientos, información y tecnología

### 6.7.2 Conocimientos

La alta dirección debería evaluar cómo se identifica y se protege la actual base de conocimientos de la organización. La alta dirección también debería considerar cómo obtener los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización a partir de fuentes internas y externas, tales como instituciones académicas y profesionales. Hay muchos temas a considerar cuando se define cómo identificar, mantener y proteger los conocimientos, tales como:

- aprender de los errores, de los incidente y de los éxitos,
- captar los conocimientos y la experiencia de las personas en la organización,
- reunir los conocimientos de los clientes, los proveedores y los aliados,



- captar los conocimientos no documentados (tácitos y explícitos) que existan en la organización,
- asegurarse de la comunicación eficaz de la información importante (en particular en cada interfaz en las cadenas de suministro de producción), y
- gestionar datos y registros.

### 6.7.3 Información

La organización debería establecer y mantener procesos para recopilar datos fiables y útiles, y para convertir esos datos en la información necesaria para la toma de decisiones.

Esto incluye los procesos necesarios para el almacenamiento, la seguridad, la protección, la comunicación y la distribución de los datos y la información a todas las partes pertinentes. Se necesita que los sistemas de información y comunicación de la organización sean robustos y accesibles, para asegurarse de su capacidad. La organización debería asegurarse de la integridad, la confidencialidad y la disponibilidad de la información relativa a su desempeño, a las mejoras del proceso y sobre el progreso en el logro del éxito sostenido.

## Apartado 7: Gestión de los procesos

### 7.1. Generalidades

Los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Las actividades de cada proceso deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización.

La organización debería asegurarse de gestionar de manera proactiva todos los procesos, incluyendo los contratados externamente, para asegurarse de su eficacia y su eficiencia, a fin de lograr sus objetivos. Esto puede facilitarse adoptando un "enfoque basado en procesos" que incluya establecer procesos, interdependientes, restricciones y recursos compartidos.

Se deberían revisar de forma regular los procesos y sus interrelaciones y deberían tomarse las acciones apropiadas para su mejora.

Los procesos deberían gestionarse como un sistema, creando y comprendiendo las redes de procesos, sus secuencias y sus interacciones. La operación coherente de este sistema a menudo se



denomina "enfoque de sistema para la gestión". La red se puede describir en un mapa de los procesos y sus interfaces.

## 7.2. Planificación y control de los procesos

La organización debería, de manera continua, determinar y planificar sus procesos y definir las funciones necesarias para proporcionar productos que puedan continuar satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. Se deberían planificar y controlar los procesos para que estén de acuerdo con la estrategia de la organización y deberían tratar las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las actividades de seguimiento, medición y revisión.

En la planificación y control de los procesos se deberían considerar:

- los análisis del entorno de la organización,
- los pronósticos a corto y largo plazo de la evolución del mercado,
- las necesidades y expectativas de las partes interesadas,
- los objetivos a lograr,
- los requisitos legales y reglamentarios,
- los riesgos potenciales tanto financieros como de otro tipo,
- los elementos de entrada y los resultados del proceso,
- las interacciones con otros procesos,
- los recursos y la información,
- las actividades y los métodos,
- los registros requeridos o deseados,
- la medición, el seguimiento y el análisis,
- las acciones correctivas y preventivas, y
- las actividades de mejora y/o de innovación.

La planificación de los procesos debería incluir la consideración de las necesidades que la organización ha identificado como necesarias para desarrollar o adquirir nuevas tecnologías, o desarrollar nuevos productos o nuevas características del producto, para añadir valor.



### 7.3. Responsabilidad y autoridad relativos a los procesos

La organización debería designar, para cada proceso, a un gestor del proceso (a quien a menudo se le denomina "dueño del proceso") con la responsabilidad y la autoridad definidas para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos. El gestor del proceso podría ser una persona o un equipo, dependiendo de la naturaleza del proceso y de la cultura de la organización.

La organización debería asegurarse de que se reconocen en todos los niveles de la misma las responsabilidades, la autoridad y las funciones de los gestores del proceso y de que las personas asociadas a los procesos individuales tienen las competencias necesarias para las tareas y actividades involucradas.

## Apartado 8: Seguimiento, medición, análisis y revisión

### 8.1. Generalidades

Para lograr el éxito sostenido en un entorno siempre cambiante e incierto, es necesario que la organización realice el seguimiento, mida, analice y revise de manera regular su desempeño.

### 8.2. Seguimiento

### 8.3. Medición

La alta dirección de la organización debería evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados frente a su misión, visión, políticas, estrategias y objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y las funciones pertinentes de la organización. Se debería utilizar un proceso de medición y análisis para hacer el seguimiento de este progreso, buscar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y tomar decisiones eficazmente. La selección de los indicadores clave de desempeño y de una metodología de seguimiento apropiados es crítica para el éxito del proceso de medición y análisis.

Los métodos utilizados para recopilar la información en relación con los indicadores clave de desempeño deberían ser viables y apropiados para la organización. Los ejemplos típicos incluyen:

- evaluaciones del riesgo y controles del riesgo,



- entrevistas, cuestionarios y encuestas sobre la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas,
- estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)
- revisiones del desempeño, incluido el de los proveedores y el de los aliados, y
- seguimiento y registro de las variables del proceso y de las características del producto.

### 8.3.2 Indicadores clave de desempeño

Los factores que están bajo el control de la organización y que son críticos para su éxito sostenido deberían estar sujetos a mediciones del desempeño e identificarse con indicadores clave de desempeño. Estos indicadores deberían ser cuantificables y deberían permitir a la organización establecer objetivos medibles, identificar, realizar el seguimiento y predecir tendencias y tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora cuando sea necesario. La alta dirección debería seleccionar indicadores clave de desempeño como base para tomar decisiones estratégicas y tácticas. Por otra parte, estos indicadores deberían ir desplegándose adecuadamente como indicadores de desempeño en las funciones y los niveles pertinentes de la organización, para apoyar el logro de los objetivos de alto nivel.

Los indicadores clave de desempeño deberían ser apropiados a la naturaleza y al tamaño de la organización y a sus productos, procesos y actividades. Es necesario que sean coherentes con los objetivos de la organización que, a su vez, debería ser coherentes con su estrategia y políticas. Cuando se seleccionan los indicadores clave de desempeño, se debería considerar información específica relativa a los riesgos y a las oportunidades.

Al seleccionar los indicadores clave de desempeño, la organización debería asegurarse de que proporcionan información que es medible, exacta y fiable y que se pueden utilizar para implementar las acciones correctivas cuando el desempeño no sea conforme con los objetivos o para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso. Dicha información debería tener en cuenta:

- las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas,
- la importancia de los productos individuales para la organización, tanto en el momento actual como en el futuro,
- la eficacia y eficiencia de los procesos,
- el uso eficaz y el rendimiento financiero, y
- los requisitos legales y reglamentarios, cuando sean aplicables.



### 8.3.3: Auditoría Interna

Las auditorías internas son una herramienta eficaz para determinar los niveles de cumplimiento del sistema de gestión de la organización con respecto a criterios dados y proporcionan información valiosa para comprender, analizar y mejorar continuamente el desempeño de la organización. Las auditorías deberían realizarlas personas que no hayan participado en la actividad objeto de examen, a fin de tener una visión independiente de lo que se está realizando.

Las auditorías internas deberían evaluar la implementación y la eficacia del sistema de gestión.

Para ser eficaces, las auditorías internas se deberían llevar a cabo de manera sistemática, por personas competentes, de acuerdo con un plan de auditoría.

La auditoría interna es una herramienta eficaz para identificar problemas, riesgos y no conformidades, así como para realizar el seguimiento del progreso del cierre de las no conformidades identificadas previamente (que deberían haberse tratado a través del análisis de las causas raíz y del desarrollo e implementación de planes de acciones correctivas y preventivas). Se puede verificar que las acciones tomadas han sido eficaces a través de una evaluación de la mejora de la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos. La auditoría interna también se puede centrar en la identificación de buenas prácticas (cuya aplicación puede considerarse en otras áreas de la organización), así como en las oportunidades de mejora.

Los resultados de las auditorías internas proporcionan una fuente de información que es útil para:

- tratar los problemas y las no conformidades,
- realizar estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)
- promover las buenas prácticas dentro de la organización, y
- aumentar la comprensión de las interacciones entre procesos.

Los resultados de las auditorías internas normalmente se presentan en forma de informes que contienen información sobre el cumplimiento de los criterios dados, no conformidades y oportunidades de mejora. Los informes de auditoría también son una información de entrada esencial para las revisiones por la dirección. La alta dirección debería establecer un proceso para la



revisión de todos los informes de auditoría interna, para identificar las tendencias que puedan necesitar las acciones correctivas o preventivas en toda la organización.

La organización también debería tomar los resultados de otras auditorías como retroalimentación para las acciones correctivas y preventivas.

#### 8.3.4 Autoevaluación

La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades de la organización y de su desempeño en relación con su grado de madurez.

La autoevaluación se debería utilizar para determinar las fortalezas y debilidades de la organización en términos de su desempeño así como de sus mejores prácticas, tanto a nivel general como a nivel de sus procesos individuales. La autoevaluación puede ayudar a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones, cuando sea necesario.

Los resultados de las autoevaluaciones apoyan:

- la mejora continua del desempeño global de la organización,
- el progreso hacia el logro y el mantenimiento del éxito sostenido de la organización,
- la innovación en los procesos, los productos y la estructura de la organización, cuando sea apropiado,
- el reconocimiento de las mejores prácticas, y
- la identificación de otras oportunidades de mejora.

Los resultados de las autoevaluaciones deberían comunicarse a las personas pertinentes de la organización.

Deberían utilizarse para compartir el conocimiento sobre la organización y su orientación futura. Los resultados deberían ser una información de entrada para las revisiones por la dirección.

#### 8.4 Análisis

La alta dirección debería analizar la información obtenida del seguimiento del entorno de la organización, identificar los riesgos y las oportunidades, y establecer planes para gestionarlos. La organización debería realizar el seguimiento y mantener la información pertinente, y analizar los impactos potenciales sobre su estrategia y sus políticas.



El análisis de la información reunida debería permitir la toma de decisiones objetivas en materia de estrategia y políticas, tales como:

- los cambios potenciales a largo plazo en las necesidades y expectativas de las partes interesadas,
- aquellos productos y actividades existentes que proporcionan actualmente el mayor valor a las partes interesadas,
- productos y procesos nuevos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de las partes interesadas,
- la evolución de la demanda de los productos de la organización a largo plazo,
- la influencia de tecnologías emergentes sobre la organización,
- las nuevas competencias que podrían necesitarse, y
- los cambios que se pueden esperar en los requisitos legales y reglamentarios, o en el mercado laboral y en otros recursos, que podrían afectar a la organización.

#### 8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, medición y análisis

La alta dirección debería utilizar un enfoque sistemático para revisar la información disponible y para asegurarse de que la información se utiliza para la toma de decisiones.

Los datos pueden recopilarse de numerosas fuentes tales como:

- el seguimiento del entorno de la organización,
- las medidas del desempeño de la organización, incluyendo los indicadores clave de desempeño,
- las evaluaciones de la integridad y de la validez de los procesos de medición,
- los resultados de las actividades de auditoría interna, de autoevaluación, y de estudios comparativos con las mejores practicas,
- la evaluación del riesgo, y
- la retroalimentación de los clientes y de otras partes interesadas.

Las revisiones se deberían utilizar para evaluar los resultados alcanzados frente a los objetivos aplicables.

Las revisiones deberían realizarse a intervalos planificados y periódicos, para permitir que se determinen las tendencias, así como evaluar los progresos de la organización en el logro de sus



objetivos. También se deberían utilizar para identificar oportunidades de mejora, de innovación y de aprendizaje. Las revisiones deberían tratar la evaluación de las actividades de mejora realizadas anteriormente, incluyendo aspectos de adaptabilidad, flexibilidad y receptividad en relación con la visión y los objetivos de la organización.

Las revisiones eficaces de los datos pueden ayudar a lograr los resultados planificados.

Los resultados de las revisiones se pueden utilizar para hacer estudios comparativos con las mejores prácticas de manera interna entre las actividades y los procesos, y para mostrar las tendencias a lo largo del tiempo; se pueden utilizar de manera externa frente a los resultados logrados por otras organizaciones, en los mismos sectores o en otros.

Los resultados de las revisiones pueden indicar si los recursos proporcionados han sido adecuados, y si se han utilizado de manera eficaz en el logro de los objetivos de la organización.

Los resultados de las revisiones deberían presentarse en un formato que pueda facilitar la implementación de actividades de mejora del proceso.

Cabe aclarar que esta norma no es certificable, por lo tanto sólo se la usará como lineamiento de la gestión, siendo que, si fuese necesario en el futuro, se pasaría a la norma ISO 9001:2008 para preparar la organización para el acto de certificación.

#### 12.16 MEDIR LA CALIDAD EN LA EMPRESA

Toda la organización debe entender que la medición es vital en la mejora de la calidad y es, por tanto, uno de los elementos clave en el proceso de la gestión de la calidad. Sólo a través de la medición es posible representar el progreso y comparar la situación actual con la situación del pasado, proporcionando mayor visibilidad en la identificación de oportunidades y mejora.

Para asegurar que se obtienen los máximos beneficios de la medición, es necesario formar a todo el personal afectado en los conceptos de la misma, en su significado con los objetivos. Se necesita desarrollar un entendimiento común de porqué se está midiendo y cómo se van a utilizar esas medidas.

Por ello, antes de comenzar a medir, se deben tener presentes las siguientes recomendaciones:



- con objeto de tener un entendimiento común sobre lo que se está midiendo, el proceso a medir debe estar definido claramente y sus requisitos deben ser conocidos,
- deben ser establecidos unos mecanismos básicos que permitan visualizar los resultados y, si es posible, fijar unos objetivos iniciales de mejora,
- el análisis de los resultados debe ir dirigido hacia lo que se esconde detrás de los números, de forma que sea posible determinar dónde se necesita mejorar y dónde ya se ha mejorado.

En general, se puede medir cualquier actividad de la empresa, ya que los resultados de las actividades siempre tienen unos requisitos que deben cumplir y por determinar (es decir, medir) la efectividad del cumplimiento con los requisitos.

El propósito de la medición es comparar una situación actual, respecto a la anterior y predecir el avance hacia los objetivos marcados.<sup>52</sup>

## 12.17 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los problemas se presentan de forma continua en la actividad de cualquier empresa. Hay problemas esporádicos que aparecen cada día y que se resuelven con la marcha, y hay problemas crónicos con los cuales la organización se habitúa a vivir.

A través de los años se han desarrollado una serie de herramientas de utilidad en distintas áreas de la gestión de calidad, que se explican para la resolución de problemas.

Un sistema de gestión de calidad desarrollado requiere el manejo usual de múltiples técnicas con las que el personal implicado debe estar familiarizado.<sup>53</sup>

En 1968 Kaoru Ishikawa propone siete herramientas de la calidad que son técnicas y métodos más o menos justificados que ayudan a obtener información para, mejorar un escenario de calidad.

---

<sup>52</sup> BERLINCHES CERESO, Andrés. Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad". —Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.

<sup>53</sup> BERLINCHES CERESO, Andrés. Calidad. Las nuevas ISO9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad". —Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.



Es un conjunto de metodologías de recolección y organización de informaciones que nos permite trabajar sistemáticamente un problema hasta resolverlo.<sup>54</sup>

No requieren de un conocimiento experto, para ser aplicadas en los procesos de equipo, por los círculos de calidad. Según Ishikawa, con ellas es posible resolver el 95% de los problemas que presenta una organización.

Estas herramientas, que posteriormente fueron denominadas "las siete herramientas básicas de la calidad", pueden ser descritas genéricamente como métodos para la mejora continua y la solución de problemas.<sup>55</sup>

Las siete herramientas sirven para:

- detectar problemas,
- delimitar el área problemática,
- analizar las causas que los provocan,
- estimar factores más importantes que probablemente provoquen el problema,
- determinar posibles soluciones que eliminarán/disminuirán las causas,
- implementar las solución/es más adecuada/s,
- confirmar los efectos de la mejora producida,
- volver a empezar todo de nuevo<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> VANNUCCI, Eugenio Orlando. Guía de Estudio: "Introducción a la Calidad". Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición marzo 2002.

<sup>55</sup> ALTECO Consultores. "Herramientas de la Calidad para la Mejora". En línea: <http://www.aiteco.com/herramientas-de-la-calidad/>

<sup>56</sup> MONOGRAFÍAS.COM. "7 Herramientas básicas para el control de calidad". En línea: <http://www.monografias.com/rabajos7/herba/herba.shtml> / SLIDESHARE. "Métodos y herramientas de aseguramiento de la calidad". En línea: <http://www.slideshare.net/mayiitha/trabajo-de-la-primera-parte>



### 12.17.1 DIAGRAMA DE FLUJO

Un **diagrama de flujo** es una representación pictórica de los pasos en un proceso útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres.

Es útil usarlos cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo. Este esfuerzo frecuentemente revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y duplicación de trabajo.

Esta herramienta se implementa para:

- identificar oportunidades de cambios en el proceso,
- desarrollar planes para reunir datos,
- diseñar soluciones: describir los cambios potenciales en el proceso y sus efectos potenciales,
- explicar a terceros el proceso actual y la solución propuesta,
- superar la resistencia a los cambios, demostrando como ellos simplificarían el proceso,
- revisar y establecer controles y monitoreos al proceso,
- auditar el proceso periódicamente para asegurar que se sigan los nuevos procedimientos,
- identificar las organizaciones que serán afectadas por los cambios propuestos,
- aplicar soluciones,
- entrenar a nuevos empleados.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> VANNUCCI, Eugenio Orlando. Guía de Estudio: *"Introducción a la Calidad"*. Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición marzo 2002. / WIKIPEDIA. *"Diagrama de Flujo"*. En línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo)



### ***Ventajas de los diagramas de flujo***

Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo.

Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.<sup>58</sup>

#### 12.17.2 GRAFICO DE RADAR

Un **gráfico de radar**, también conocida como un **diagrama de araña**, es una herramienta muy útil que expresa de manera gráfica las distancias entre los valores reales e ideales de un evento.

Se utiliza para:

- presentar visualmente los espacios existentes entre el estado actual y el estado ideal,
- captar las diferentes percepciones de todos los miembros del equipo con respecto al desempeño del equipo o de la organización,
- mostrar los cambios en las fortalezas o debilidades del equipo o de la organización,
- presentar claramente las categorías importantes de desempeño.

#### ¿Cómo se utiliza?

1. Conformar el equipo correcto.
2. Reunir o verificar los datos a representar.

---

<sup>58</sup> MONOGRAFÍAS.COM. "Diagrama de Flujo". En línea: <http://www.monografias.com/trabajos12/diflu/diflu.shtml>



3. Definir las categorías de calificación (normalmente de 5 a 10 categorías).
4. Construir el gráfico de radar.
5. Calificar todas las categorías.
6. Desarrollar un puntaje en equipo por consenso o calculando un promedio de los puntajes individuales.
7. Definir la calificación del equipo para cada categoría.
8. Interpretar y utilizar los resultados para mejorar.
9. Indicar la fecha en el gráfico de radar.<sup>59</sup>

#### 12.17.3 DIAGRAMA DE GANTT

El **diagrama de Gantt**, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. En principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades pero resulta útil para establecer la relación entre tiempo y carga de trabajo.<sup>60</sup>

El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios. También brinda una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.

---

<sup>59</sup> VANNUCCI, Eugenio Orlando. Guía de Estudio: *"Introducción a la Calidad"*. Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición marzo 2002. \* CyTA. *"Grafico de Radar"*. En línea: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas\\_calidad/radar.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/radar.htm) \* EUM. *"Grafico de Radar"*. En línea: [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/GRAFICA\\_RADAR.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/GRAFICA_RADAR.pdf)

<sup>60</sup> WIKIPEDIA. *"Diagrama de Gantt"*. En Línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)



## Ventajas y desventajas

La ventaja principal del gráfico de Gantt radica en que su trazado requiere un nivel mínimo de planificación, es decir, es necesario que haya un plan que ha de representarse en forma de gráfico.

Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciales de la planificación. Sin embargo, después de iniciada la ejecución de la actividad y cuando comienzan a efectuarse modificaciones, el gráfico tiende a volverse confuso. Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (replanificación) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico. Para superar esa deficiencia se crearon dispositivos mecánicos, tales como cuadros magnéticos, fichas, cuerdas, etc., que permite una mayor flexibilidad en las actualizaciones. Aún en términos de planificación, existe todavía una limitación bastante grande en lo que se refiere a la representación de planes de cierta complejidad. El gráfico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opciones, ni toma en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores. No permite, tampoco, la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de éstas es grande.

En resumen, para la planificación de actividades relativamente simples, el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización.<sup>61</sup>

### 12.17.4 EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

La **evaluación de 360 grados**, también conocida como **evaluación integral**, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos e incluso, de la misma persona.

Es un proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos.

---

<sup>61</sup> GESTIOPOLIS. RRHH. En línea: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/>



La idea básica es eliminar los diversos errores, así como el efecto del sesgo del proceso de evaluación. A nivel personal, la retroalimentación de 360 grados se ve como una oportunidad para vernos como nos ven los demás.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.<sup>62</sup>

### Beneficios

Es posible para la empresa organizar sus prioridades y planificar objetivos con la satisfacción de que sus empleados miran al mismo enfoque.

Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos. Inyecta un ambiente de trabajo en equipo, y fomenta la cultura de comunicación.

Está enfocado al crecimiento y mejoramiento de la compañía, ya que ésta debe estar al tanto de los mejoramientos individuales. El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. Basado en la información proporcionada del jefe, de sus subordinados, demás empleados y clientes mismos y no cae en juicios de una sola persona.

La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.

Es motivador y genera satisfacción ya que el empleado sabe que el mejorar su comportamiento y desempeño en el trabajo le dará una calificación positiva.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> EUM. "Evaluación 360 Grados". En línea: [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION\\_360.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf) \* MONOGRAFÍAS.COM. "Evaluación del desempeño 360". En línea: <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml> \* RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN. "Evaluación en 360°. Una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos". En línea: [http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm)



### 13. DETERMINACIÓN DEL AREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA.

El presente proyecto de intervención, se ha desarrollado en ZOOM Apartments Hotel Boutique ubicado en la calle Sucre N° 327 en barrio Centro de la ciudad de Córdoba en la República Argentina.

Este proyecto, de acuerdo a la propuesta planteada, ha sido encarado desde el área de recursos humanos y abarcando como población afectada a la "dirección", "gerencia general", "repcionistas" y "mucamas" de dicha organización.

Cabe aclarar que la participación de la "dirección" y las "mucamas" será sólo en el primer apartado de la propuesta; en el "Taller estratégico: Misión, Visión y Objetivos organizacionales" donde se trabajará la definición "formal" y la comunicación de dichos conceptos.

---

<sup>63</sup> WIKIPEDIA. "Feedback 360 Grados". En línea: [http://es.wikipedia.org/wiki/Feedback\\_360\\_grados](http://es.wikipedia.org/wiki/Feedback_360_grados)



#### 14. ACCIONES PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

De acuerdo a los problemas detectados y basándonos en los que consideramos de necesaria e inmediata resolución, para posteriormente poder trabajar los restantes, es que a continuación realizamos una serie de propuestas de intervención para ZOOM Apartments Hotel Boutique. Dichas propuestas fueron realizadas siguiendo la norma ISO 9004:2009 y las consideramos el punto de partida para lograr el ordenamiento interno de la organización proporcionando orientación para la mejora continua del desempeño de ésta.

Cabe aclarar, que sólo nos enfocamos en algunos apartados de la norma, dejando abierta la posibilidad de continuar la línea de trabajo propuesta, como una fase previa a la preparación de la organización, hacia una futura certificación.

##### 14.1 FUNDAMENTOS DE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Como primera medida, nos proponemos la revisión y comunicación de los fundamentos de la existencia de la organización. Como hemos anticipado, ZOOM Hotel tiene establecida su misión y visión de la siguiente manera:

MISIÓN	VISIÓN
Brindar servicio de alojamiento exclusivo y personalizado, con lofts especialmente diseñados, con un estilo de decoración moderno, innovador, lujoso y de diseño propio, para atender principalmente a clientes corporativos, hombres de negocios, profesionales, y turistas, tanto locales como internacionales.	Zoom Apartments aspira a convertirse en el hotel boutique líder en la prestación de servicios de alojamiento de alta gama, cuidando que exista una buena armonía entre el trabajo y el descanso de sus clientes; para lograr ser reconocido por su jerarquía en el mercado local de hospitalidad.



Sabemos que tanto la misión como visión no han sido correctamente comunicados a través de la alta dirección, por lo que su comprensión y aceptación no son apropiadas para lograr el apoyo y compromiso de las personas de la organización y por el resto de las partes interesadas.

Al ser un establecimiento de reducido tamaño y que es llevado adelante de manera familiar, consideramos oportuno trabajar estas declaraciones de manera conjunta entre todos los miembros de la organización.

Como manera de trabajar esta temática proponemos un "Taller estratégico: Misión, Visión, Objetivos organizacionales".

Planteamos como objetivos de este taller, la definición formal de la misión, la visión y objetivos organizacionales para que sean claramente entendidos, aceptados y apoyados por las personas en la organización. Además, tiene como fin motivar, comprometer e implicar al personal en la organización generando deseos de participar y contribuir en la mejora continua del servicio brindado.

Dicho taller será dirigido por el Director y la Gerente General del hotel, y donde participarán tanto Mucamas como Recepcionistas. Se realizará en el hotel, en dos días consecutivos y en dos medias jornadas, una a la mañana y otra a la tarde, completando un total de seis horas aproximadamente.

Para dicho taller se utilizarán lapiceras, hojas en blanco y hojas con el contenido teórico a trabajar que será entregado a cada participante. Además, se hará uso de un rotafolio donde se trabajará en forma conjunta.



El cronograma de actividades a realizar será el siguiente:

### **Día 1:**

- Se hará una breve exposición de los significados de la misión, visión y objetivos de una empresa, y se entregarán de forma escrita a cada persona para que pueda consultarlo en las actividades siguientes.
- Luego, se llevara a cabo una actividad individual y anónima en donde cada persona de acuerdo a las definiciones explicadas, escribirá cuál es o debería ser, a su entender, la misión y visión de ZOOM.
- La dirección y gerencia, expondrán la misión y visión que han expresado siempre y de acuerdo a la cual y para la cual consideran que se trabaja diariamente en el hotel.
- Posteriormente, se llevará a cabo una puesta en común, donde se leerán todas las propuestas de misión y visión de ZOOM y, en donde cada participante podrá de manera ordenada opinar sobre las diferentes definiciones.
- Finalmente de manera conjunta, se definirá transitoriamente la misión y visión del hotel, y se dará a cada participante, la tarea de pensar en la validez de estas definiciones.

### **Día 2:**

- Se consultará si ha cambiado alguna opinión o si hay nuevas ideas respecto al trabajo del día anterior y se valorarán posibles cambios en las definiciones acordadas.
- Luego, se desglosará cada definición en oraciones bajando cada frase a la actividad cotidiana de cada área, con la participación de todos. Además, se expondrán los objetivos organizacionales y se mostrará de qué manera la consecución de los mismos acerca a la organización a la misión y visión planteada. Por otro lado, se deberá vislumbrar cómo los objetivos y tareas particulares de cada área ayudan a conseguir los objetivos organizaciones y éstos a alcanzar la misión y visión de la empresa. Es decir, lograr que las personas comprendan la importancia de su contribución y función en la organización.
- Se trabajará sobre las conclusiones obtenidas en cuanto a la importancia de encaminar los esfuerzos hacia objetivos comunes y a largo plazo, buscando obtener el compromiso de



todos. Se realizará en un lenguaje comprensible, y haciendo alusión a las funciones y actividades que competen a cada uno.

- Se concluirá el taller, con la declaración de lo conjuntamente creado y con el compromiso de la dirección de disponer en forma visible dichas bases a las personas que ingresen al establecimiento, de manera que clientes, proveedores y personal comprendan la manera de trabajar y los fundamentos en base a lo que se ha adoptado en ZOOM.

Además de dicho taller, desde los niveles más altos, se deberán transmitir constantemente lo logrado a todo el personal en forma verbal y/o escrita, para garantizar el compromiso de todos en la consecución de los esfuerzos diarios.

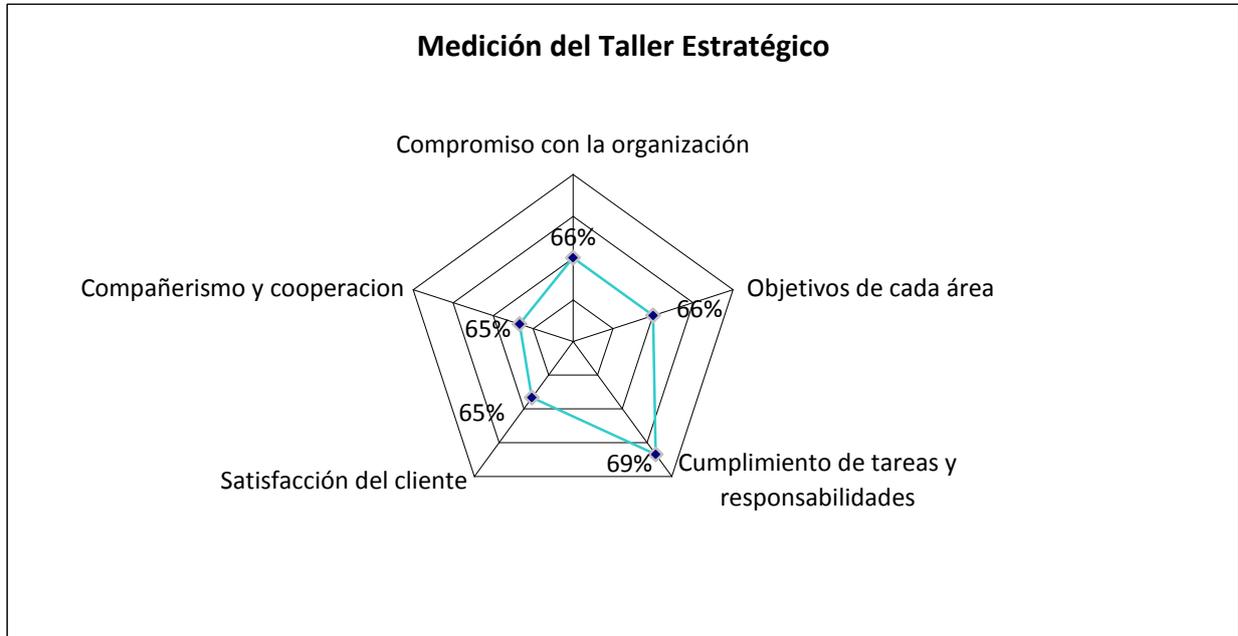
Por último, consideramos importante, agregar la misión y la visión como primer apartado dentro de las políticas de la empresa, de los manuales de procedimientos internos y todo escrito o documento que sea entregado a las personas que tienen contacto con el hotel.

Es imprescindible resaltar la importancia de hacer un seguimiento regular, por intermedio de auditorías, del entorno de la organización, para determinar si hay necesidad de revisar y (cuando sea necesario) modificar lo que sea pertinente. Este seguimiento permitirá a la organización, identificar, medir, evaluar y gestionar los riesgos potenciales relacionados con las partes interesadas y sus necesidades y expectativas cambiantes.

#### MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL TALLER PROPUESTO

Para el seguimiento y evaluación de los resultados del "Taller Estratégico: Visión, Misión y Objetivos organizacionales" proponemos la realización de un gráfico de radar ya que es una herramienta que permitirá presentar visualmente las diferencias existentes entre el estado actual y el estado ideal. Para ello, se realizó una encuesta en la que participaron todos los recepcionistas y mucamas y que será evaluado en 360°. Los temas a evaluar fueron el compromiso con la organización, la definición de los objetivos de cada área, el cumplimiento de las tareas y responsabilidades, satisfacción del cliente y compañerismo y cooperación.

En ANEXO B presentamos la encuesta realizada y a continuación los resultados obtenidos.



Para que esta herramienta sea de utilidad, luego de la realización del taller, se debe proponer un plazo para volver a plantear el cuestionario empleado y trazar sobre el mismo gráfico el resultado de la misma. De esa manera se podrán sacar conclusiones de los efectos del taller y comparar con los resultados esperados.

Por otro lado, es importante también utilizar la observación directa para detectar cambios en cuanto al compromiso de la gente, la definición de los objetivos de cada área, y el cumplimiento de las tareas y responsabilidades.



#### 14.2 PROCESO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN: PROCESO DE PRESTACION DE SERVICIO

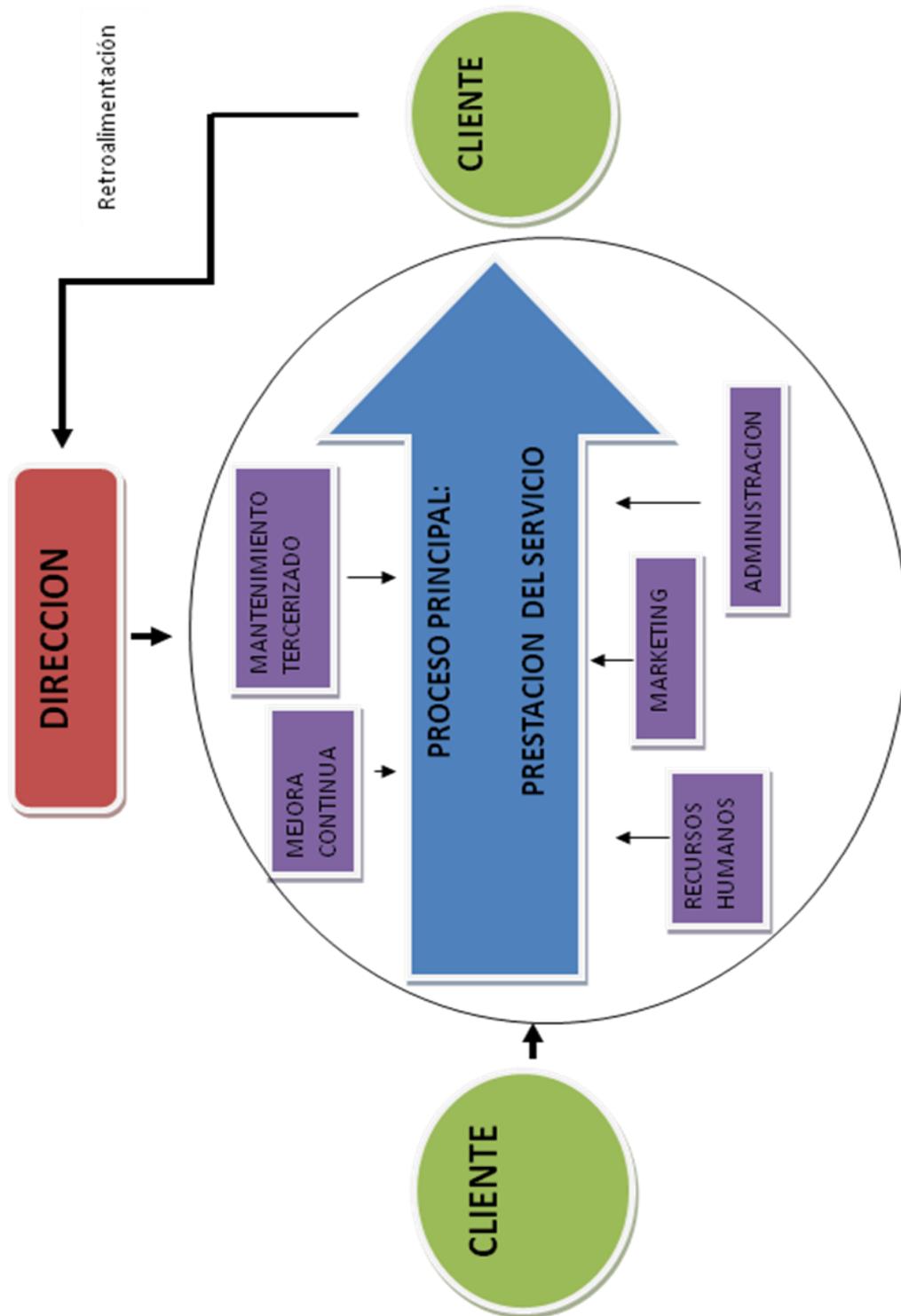
A través de este esquema buscamos mostrar la importancia de la utilización de un enfoque basado en procesos. Resaltamos que la organización no es un conjunto de procesos aislados, sino por el contrario, es un conjunto de procesos interrelacionados que al comprenderse y gestionarse de manera sistemática, permiten obtener y analizar información para perfeccionar actividades, tomar decisiones y contribuir a la mejora continua.

La principal ventaja de trabajar con un enfoque basado en procesos es la amplia visión que obtenemos de la organización; lo que permite a cada uno enfocar su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos particulares del área y generales de la organización.

ZOOM Apartments Hotel Boutique busca a través de su proceso principal garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente. En ese proceso la entrada es un cliente con necesidades y expectativas en busca de un buen servicio. Frente a esta necesidad, la organización presta su servicio que está conformado por varios subprocesos que se relacionan y alimentan entre sí de manera sistemática con el fin de generar en conjunto un servicio de excelencia. Luego de finalizada la prestación, la salida esperada es un cliente satisfecho que recomiende y vuelva a elegir ZOOM Hotel.

Además de la salida, se obtiene la retroalimentación más valiosa, la opinión de los clientes sobre el servicio recibido que es analizada por la dirección para traducirse posteriormente en acciones que permiten la mejora continua.

## PROCESO GENERAL DE LA ORGANIZACION: PROCESO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO





### 14.3 POLÍTICAS INTERNAS DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Consideramos que, para el buen funcionamiento de cualquier organización, deben existir ciertas pautas que guíen y ordenen las tareas que realiza cada área o puesto, sin ser rígido y demasiado estricto. Con este fin, conjuntamente con la gerencia general y con la aprobación de la dirección, hemos creado el "Manual de Políticas Internas" de ZOOM.

El objetivo principal de este manual, es mostrar un camino común, y brindar información necesaria para simplificar la toma de decisiones.

Cabe destacar, que el manual que presentamos a continuación, es el principio de un documento de gran valor, ya que sólo se han creado los apartados correspondientes a los temas tratados en el presente trabajo. Quedará pendiente para una próxima oportunidad, la finalización y la mejora continua del mismo. Será necesario revisar periódicamente tanto esta primera parte como el manual completo.



ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE

# MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



## MISIÓN

Brindar servicio de alojamiento exclusivo y personalizado, con lofts especialmente diseñados, con un estilo de decoración moderno, innovador, lujoso y de diseño propio, para atender principalmente a clientes corporativos, hombres de negocios, profesionales, y turistas, tanto locales como internacionales.



## VISIÓN

Zoom Apartments aspira a convertirse en el hotel boutique líder en la prestación de servicios de alojamiento de alta gama, cuidando que exista una buena armonía entre el trabajo y el descanso de sus clientes; para lograr ser reconocido por su jerarquía en el mercado local de hospitalidad.



## INTRODUCCIÓN

ZOOM Hotel Boutique establece y aprueba las políticas internas del área de recursos humanos que servirán de guía para la ejecución de los procesos del área. En función de éstas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos, presupuestos y se administrarán los recursos.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes encausar sus funciones y fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la organización. La definición y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Queremos proporcionar orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido en ZOOM, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de recursos humanos y orientadas a la satisfacción del cliente, razón de nuestra permanencia como empresa.



## 1. POLÍTICAS DE REGULACIÓN INTERNA

**PROPÓSITO:** Ordenar y difundir el marco normativo interno de la organización.

1. Es política de ZOOM Hotel Boutique mantener informados a sus colaboradores sobre las políticas, reglamentos, normas, procesos, estructura y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y cómo ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.
2. Tanto la gerencia como el responsable de recursos humanos, son los garantes de que se documenten las principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
3. Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.
4. La elaboración de los manuales de procedimientos será responsabilidad de la gerencia y del responsable de recursos humanos, quienes utilizarán el formato aprobado por la dirección y publicado luego al resto del personal.

## 2. POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA DE PREVISIÓN

### 2.1 POLÍTICAS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**PROPOSITO:** Establecer los criterios y normas para obtener información concreta y actualizada sobre todas las tareas y responsabilidades de los distintos puestos de la organización, los requisitos de recursos humanos de acuerdo a los puestos existentes y las competencias laborales y profesionales con las que cuenta el personal de ZOOM logrando así la correcta toma de decisiones.

1. Todos los puestos de trabajo de la organización estarán definidos en "descripciones de puestos", que están conformados por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos, y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos en los plazos fijados.



2. Para la recolección de información exacta y fiable se utilizarán los cuestionarios previamente aprobados por la gerencia.
3. Será responsabilidad del responsable de recursos humanos, o de la persona que la dirección designe, aplicar dichos cuestionarios en forma anual o cuando surja cualquier modificación en algún puesto determinado (rediseño).
4. Todo el personal deberá ser debidamente informado sobre las razones por las cuales la empresa efectuará el análisis de puesto de trabajo.
5. Los datos recolectados sobre los puestos deberán ser precisos y deberán estar actualizados.
6. Tanto el personal afectado como su superior inmediato deberán cooperar en este proceso, siendo éstos la fuente de gran parte de la información sobre los puestos.
7. Las descripciones de cada puesto serán revisadas por los ocupantes del mismo y por la gerencia antes de ser divulgados.
8. Toda descripción deberá ser publicada en forma verbal a los miembros afectados en la organización así como también deberá estar disponible en forma escrita y al alcance de los interesados.
9. Las descripciones deberán ser revisadas periódicamente de acuerdo con los cambios detectados mediante el análisis de puestos.
10. El responsable de la descripción detallada de los puestos y de su correcta revisión será el responsable de recursos humanos o la persona que la dirección designe, con ayuda de la gerencia si así lo requiere.
11. Junto con las descripciones, el responsable de recursos humanos plasmará las especificaciones de cada puesto, detallando los requisitos y cualificaciones personales exigidos para lograr un cumplimiento satisfactorio de las tareas. Dichos requisitos y cualificaciones personales surgirán del análisis y descripción del puesto.

## 2.2 POLÍTICAS DE DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTO

**PROPÓSITO:** Establecer directrices para crear, modificar y enriquecer los puestos a fin de captar los talentos de los empleados logrando mejorar el desempeño de la organización.

1. Se deberán crear o modificar los puestos en pos de los objetivos organizacionales, teniendo en consideración las tareas, obligaciones, responsabilidades del puesto así como también las capacidades (talentos, habilidades y experiencias) y limitaciones humanas.



2. El responsable de recursos humanos, o la persona que la dirección designe, deberá evaluar periódicamente los puestos de trabajo de manera de volver eficiente el trabajo.
3. Será responsabilidad del responsable de recursos humanos junto con la gerencia, o de la persona que la dirección designe, crear, modificar o enriquecer los puestos de trabajo cada vez que del análisis surja la necesidad.
4. El resultado obtenido del diseño o del rediseño de un puesto, quedará formalizado como la descripción del mismo.
5. Tanto el diseño como el rediseño de puesto deberán ser aprobados por la dirección de ZOOM previa implementación.

### 2.3 POLÍTICAS DE PLANIFICACIÓN

**PROPÓSITO:** Instaurar un plan general y ordenado logrando anticiparse y prevenir el movimiento de personas hacia el interior, dentro y fuera de la organización a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1. El responsable de recursos humanos y la gerencia concentrarán la atención en los objetivos organizacionales para adecuarse al presupuesto disponible logrando el mayor beneficio.
2. Será responsabilidad del responsable de recursos humanos junto con la gerencia, ayudado con la información obtenida en el análisis y descripción de puestos, evaluar las posibles futuras vacantes contando con el tiempo necesario para una correcta incorporación.
3. Se evaluarán posibles promociones o ascensos cuando las necesidades y estructuras de la compañía se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que hayan demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad, cumplan los requisitos académicos y experiencia exigida en el nuevo puesto.
4. La gerencia dará a conocer a los empleados el plan creado por la empresa, comunicando siempre que haya cualquier cambio a fin de reducir la incertidumbre y la angustia hacia el futuro, concentrando la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos. La comunicación será de carácter permanente.



## 2.4 POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO

### 3. POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

#### 3.1. POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

#### 3.2 POLÍTICAS DE INCORPORACIÓN E INDUCCIÓN

### 4. POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO PROFESIONAL

**PROPÓSITO:** Establecer criterios y normas para ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las personas potenciando su capacidad de crear valor y satisfaciendo necesidades y expectativas personales.

#### 4.1 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

1. El responsable de recursos humanos junto a la gerencia si así lo requiere, será responsable de identificar las competencias profesionales y personales que la organización podría necesitar a corto y largo plazo, de acuerdo con la misión, visión, estrategia y objetivos organizacionales.
2. Además, será su responsabilidad identificar las competencias disponibles actualmente en la organización y las brechas entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente y lo que se podría necesitar en un futuro.
3. También deberá, teniendo en cuenta la previsión del presupuesto anual disponible, presentar a la dirección un plan anual de formación para mejorar y adquirir competencias buscando cerrar las brechas detectadas.
4. El plan anual de formación deberá contener el título del proyecto de formación, los objetivos de la formación, los problemas o las necesidades a resolver, la unidad capacitadora, el nombre de la actividad y el detalle de los temas a tratar, la modalidad y el lugar de trabajo, la duración (cantidad de jornadas y carga horaria), el personal afectado al mismo, y el presupuesto estimado.
5. Dicho plan deberá ser aprobado por la dirección antes de su implementación.



6. El responsable de recursos humanos deberá presentar y comunicar el plan de formación, en forma oral y escrita al personal afectado, haciendo firmar una notificación de su recepción. Se detallarán fechas, horarios y temática.
7. Además, deberá anunciar a todo el personal de la organización el desarrollo del plan anual de formación, especificando fecha de inicio y personal afectado.
8. El responsable de recursos humanos será responsable de revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias.
9. La metodología de evaluación quedará a criterio del responsable de recursos humanos, debiendo realizar un informe para la dirección sobre la eficacia de cada formación tres meses después de su finalización.

#### 4.2 POLÍTICAS DE CARRERA PROFESIONAL

#### 4.3 POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### **5. POLÍTICAS DE SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO**

#### 5.1 POLÍTICAS DE COMPENSACIONES

#### 5.2 POLÍTICAS DE INCENTIVOS

#### 5.3 POLÍTICAS DE BENEFICIOS

### **6. POLÍTICAS DE SUBSISTEMA DE AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO**

#### 6.1 POLÍTICAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

#### 6.2 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

#### 6.3 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### **7. POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA DE CONTROL**

#### 7.1 POLÍTICAS DE AUDITORIA INTERNA



14.4 PROCESO DE DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

PROCESO 01

DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO



Octubre 2012

Fedriani Mariana - Rubino Sofía



## OBJETIVOS

Planificar y estructurar los puestos de trabajo en función de las necesidades actuales o futuras de la organización para optimizar el logro de los objetivos organizacionales mejorando su eficiencia.

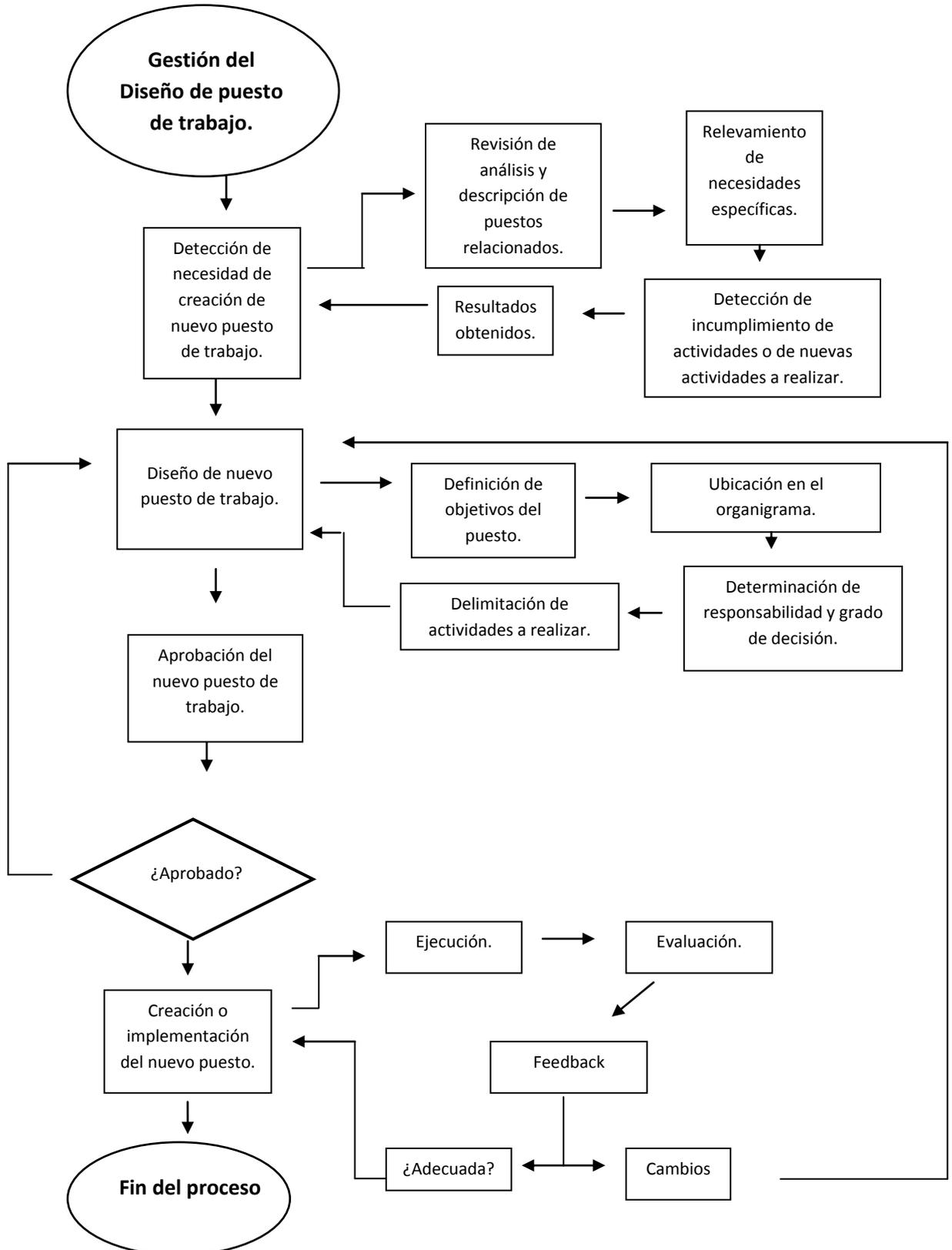
Facilitar el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto aumentando la satisfacción de los empleados en el mismo.

## ALCANCE

PROVIENE DE	Análisis y descripción de puesto / Planificación de RRHH / Auditoría
ENTRADAS	Necesidad de creación de un nuevo puesto de trabajo. Puesto con necesidad de modificación (Enriquecimiento / Rotación / Ampliación).
COMIENZA CON	Detección de la necesidad de diseño o rediseño del puesto de trabajo.
FINALIZA CON	Descripción completa del puesto y especificaciones.
SALIDAS	Información para la toma de decisiones, para la correcta realización de las tareas y para lograr uniformidad en los procesos de trabajo.
PROSIGUE EN	Todos los procesos de RRHH.

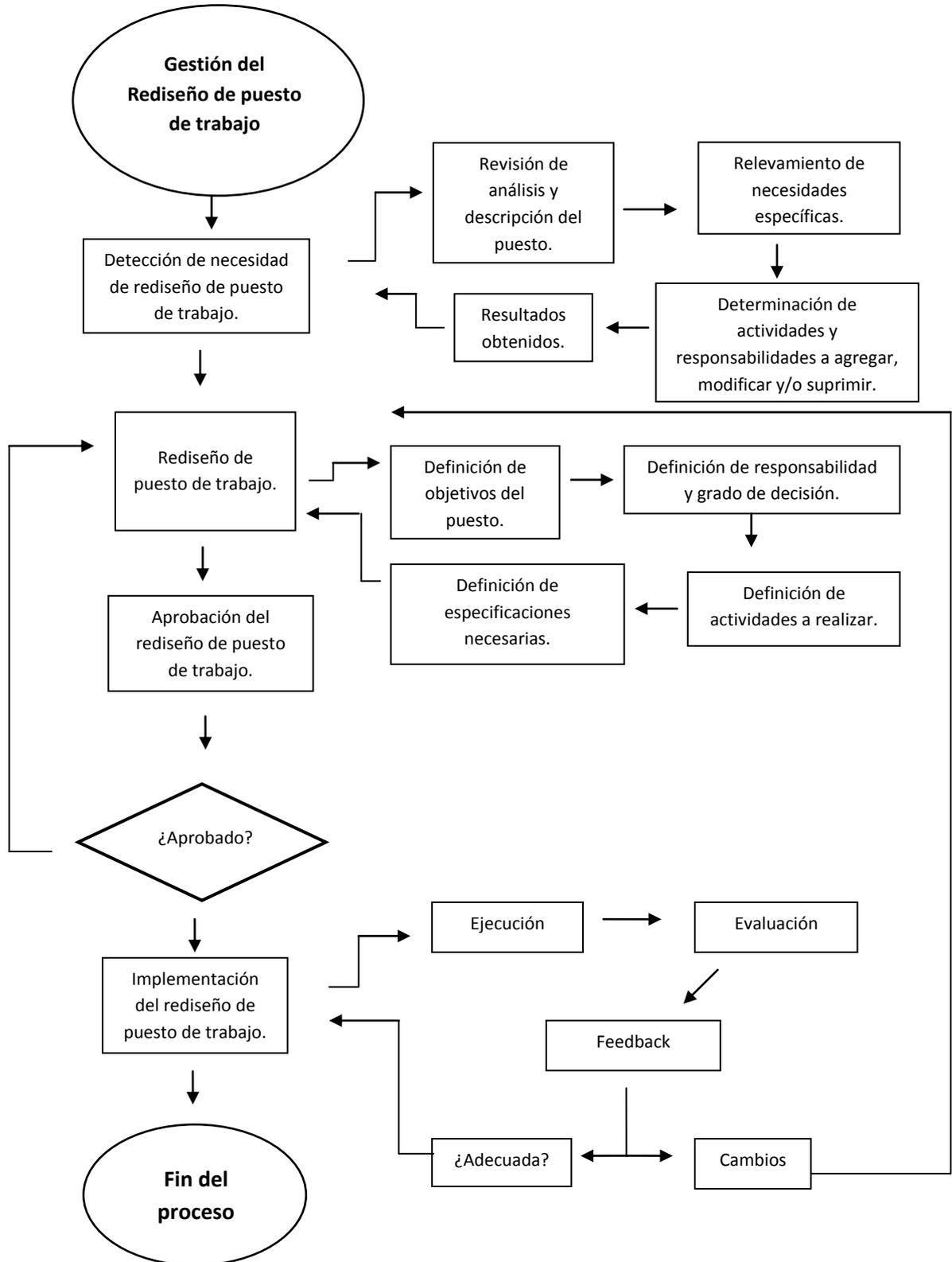
### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

Diagrama de flujo



### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REDISEÑO DE PUESTO DE TRABAJO

Diagrama de flujo





## ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROL	RESPONSABILIDAD
Responsable de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Detección de necesidades de diseño o rediseño de puesto de trabajo.</li><li>- Diseño de nuevo puesto / Rediseño de puesto de trabajo.</li><li>- Creación de nuevo puesto / Implementación del rediseño de puestos de trabajo.</li></ul>
Gerente General / Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aprobación del Diseño o Rediseño de puestos de trabajo.</li></ul>



En el presente proyecto entendemos como una de las prioridades a tratar el diseño de un nuevo puesto y el rediseño de ciertas actividades del puesto de recepcionista en función de los diferentes turnos de trabajo. Ante esto es necesario contar con la información proveniente del análisis y descripción de los puestos de trabajo existentes en la organización.

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

El análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de tareas y actividades individuales. El propósito final consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional. Para la realización de dicho análisis, el responsable de recursos humanos o quien sea designado por la dirección, deberá seguir el procedimiento que se detalla en el Manual de Políticas Internas, inciso 2.1.

Este análisis se ocupa de la información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto. Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el mismo deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones.

Como mencionamos anteriormente, la información obtenida de dicho análisis es fundamental para todas las actividades del área de recursos humanos, como ser:

- compensar equitativamente,
- dotar de personal idóneo los puestos vacantes,
- ubicar al personal en los puestos adecuados,
- determinar niveles realistas de desempeño,
- crear planes de capacitación y desarrollo,
- propiciar condiciones que mejoran el entorno laboral,
- conocer y evaluar las necesidades reales de RRHH.

Antes de recopilar información sobre puestos específicos es necesario informar a los empleados las razones por las cuáles la empresa efectuará el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles evitarán



desconciertos y rumores entre los empleados y garantizaran su colaboración. Es de suma importancia también que el analista tenga pleno conocimiento tanto de la organización como de su entorno.

Cuando ésto se cumple, el analista está en condiciones de:

- identificar los puestos que es necesario analizar,
- elaborar un cuestionario para el análisis de puesto,
- obtener información para el análisis de puesto.

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS A ANALIZAR

En el presente trabajo, nos ocupamos de los puestos de gerente general y recepcionistas.

#### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Para recabar la información necesaria para lograr un completo análisis de los puestos de trabajo, diseñamos un cuestionario (ANEXO B). Dicho cuestionario fue completado detalladamente por cada ocupante de los puestos nombrados anteriormente, así como por su supervisor inmediato; para lograr mediante la comparación, obtener la información más exacta posible.

#### OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los métodos utilizados para la obtención de datos son:

- entrevistas,
- cuestionarios,
- observación,
- documentos (como el Manual de Procedimientos).

A partir de esta información logramos completar la descripción de puestos que posteriormente utilizamos para analizar y planificar las necesidades prioritarias de recursos humanos.



**DESCRIPCIONES DE PUESTOS**

<b>FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>FICHA TECNICA DE LA DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Fecha de realización:</b> Octubre 2012	<b>Fecha de control:</b> Octubre 2013
<b>Nombre del Analista:</b> Mariana Fedriani y Sofía Rubino	<b>Resultado del control:</b>
<b>Fuente de información:</b> Análisis de puestos	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Recepcionista	<b>Código:</b> Rec-M/Rec-T/Rec-N
<b>Superior Inmediato:</b> Gerente General	
<b>Personal a cargo:</b> NO	
<b>JORNADA LABORAL</b>	
La jornada laboral es de tiempo completo, ocho (8) horas diarias, cincuenta y seis (56) horas semanales. Corresponde un día y medio (1 ½) de descanso semanal. Se trabaja en tres turnos, mañana, tarde y noche.	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Crear un espacio de trabajo ameno donde la cordialidad, el respeto, amabilidad y la buena voluntad sean lo primero que reciba el cliente, logrando identificar sus necesidades para afrontar y resolver todas las circunstancias que se presenten en el puesto para brindar un servicio de calidad personalizada y conseguir la satisfacción del cliente.	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
Manejar correctamente el manual de procedimientos, coordinar tareas con el turno anterior e informar novedades, abastecer con los elementos necesarios, presentarse puntualmente con uniforme en perfectas condiciones y mantener el área de trabajo limpio y ordenado para lograr el correcto funcionamiento del hotel y velar por la seguridad de los pasajeros, el bienestar y conformidad de su estadía.	
<b>PRINCIPALES TAREAS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Responder consultas y reservas por los diferentes medios: e-mail, teléfono y personales.	Atender respondiendo y explicando con exactitud las inquietudes de clientes satisfaciendo todas sus necesidades de información
Registrar las reservas.	Tener control de la ocupación y disponibilidad de las habitaciones
Ver el listado de habitaciones, verificar las salidas del día y los ingresos.	Informar a las mucamas sobre horarios de limpieza según entradas y salidas.
Realizar el Check in	Tener registro completo con la información del pasajero. Para entregar información relevante para la estadía y la llave de la habitación.
Realizar el Check out	Controlar por intermedio de las mucamas las condiciones en las que se devuelve la habitación y consumo del frigobar. Facturar correctamente.
Manejo y rendición de caja chica	Agilizar el pago a pequeños proveedores. Garantizar la correcta administración del dinero.
Mantener el orden y la limpieza en la recepción.	Evitar confusiones y posibles errores. Brindar al cliente un espacio cómodo, limpio y ordenado cuidando la imagen institucional.
Informar novedades al turno siguiente.	Lograr una correcta comunicación entre turnos previniendo posibles errores y brindando un servicio de calidad.
Preparación de alimentos para el desayuno. Armar mesas para	Brindar un completo servicio al cliente sin demoras logrando una atención personalizada excelente.



el desayuno. Atención del bar las 24hs.	
Controlar stock de productos en amenities, bar y en el depósito. Realizar pedidos de mercadería a la Gerencia y reposición de stock.	Contabilizar lo existente y comparar con el inventario. Solicitar a la Gerencia la mercadería necesaria y ordenar en depósito cuando llega para disponer de mercadería en el momento necesario.
<b>ACCIONES SECUNDARIAS</b>	
<p>Atender necesidades especiales de clientes como ser, brindar información solicitada y posibilitar gimnasio y estacionamiento, rentar autos, contratar city tour, viajes, hacer pedido de almuerzo y/o cena.</p> <p>Mantener el orden y la limpieza en el bar, la cocina y el depósito.</p> <p>Informar al encargado de mantenimiento problemas técnicos detectados.</p> <p>Colaborar con mucamas cuando haya exceso de demanda.</p>	
<b>PRINCIPALES DESAFIOS DEL PUESTO</b>	
<p>Aportar nuevas ideas para poder mejorar día a día la calidad de nuestros servicios.</p> <p>Tratar de superar inconvenientes diarios de manera rápida y eficaz, tratando de que el pasajero esté siempre conforme y cómodo.</p> <p>Lograr una buena comunicación y trabajo en equipo entre los distintos puestos y turnos de trabajo tratando siempre de brindar un excelente servicio.</p>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS</b>	
<p>Las condiciones de trabajo son seguras y saludables. El lugar de trabajo es pequeño pero cómodo, ordenado y limpio, con temperatura, ventilación e iluminación reguladas y acordes a lo necesario. El ambiente es libre de ruidos.</p> <p>Cuentan con todos los recursos materiales necesarios que son: PC, sistema hotelero a medida. Correo Electrónico. Teléfono y libro de novedades. Papelería y folletería (folletos del hotel, tarjetas de presentación, carpetas). Llaves tarjetas de ingreso. Uniforme. Utensilios de cocina y elementos de limpieza.</p>	
<b>AUTONOMIA Y SUPERVISION</b>	
<p>Existe alto grado de autonomía en el desarrollo del puesto una vez que el empleado logra un correcto conocimiento y desempeño en el mismo. No obstante, requiere de supervisión y de ayuda en los momentos en que surgen dudas o dificultades que pueden afectar el servicio al cliente.</p>	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<p><b>Edad:</b> Desde 25 años</p> <p><b>Sexo:</b> indistinto. Turno noche, preferentemente masculino.</p> <p><b>Estado civil:</b> indistinto.</p> <p><b>Nivel de educación:</b> secundario / Universitario</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Un año en puestos similares.</p> <p><b>Conocimientos:</b></p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Generales:</b> manejo de clientes. Bar. Conocimiento en hotelería y turismo.</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Específicos:</b> ninguno.</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Idiomas:</b> Inglés, Portugués, Italiano. Más idiomas mejor. No excluyente.</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Informática:</b> PC, manejo de sistemas y de herramientas Office.</p>	
<b>CUALIDADES REQUERIDAS</b>	
Dinamismo y pro actividad.	Responsabilidad e iniciativa.
Capacidad de respuesta rápida ante las necesidades de los clientes.	Buenas relaciones interpersonales y trato al cliente.
Buena dicción y buena presencia.	



Descripción de Gerente General

<b>FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>FICHA TECNICA DE LA DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Fecha de realización:</b> Octubre 2012	<b>Fecha de control:</b> Octubre 2013
<b>Nombre del Analista:</b> Mariana Fedriani y Sofía Rubino	<b>Resultado del control:</b>
<b>Fuente de información:</b> Análisis de puesto	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Código:</b> Ger-G	
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente General	
<b>Superior Inmediato:</b> Director	
<b>Personal a cargo:</b> Recepcionistas, Mucamas, Pasantes, staff de apoyo.	
<b>JORNADA LABORAL</b>	
La jornada laboral es de tiempo completo, se trabajan aproximadamente nueve (9) horas diarias, en los turnos mañana y tarde. El horario y cantidad de horas varía según las prioridades en cuanto a cantidad y tipo de trabajo. Se trabaja de lunes a viernes, y sábados y domingos sólo si es necesario. Corresponden 2 días de descanso semanal.	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar el funcionamiento general del hotel en todas sus áreas: recepción, mucamas, clientes, proveedores, comercialización, recursos humanos y materiales.	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
Velar por la seguridad de los pasajeros y el bienestar y conformidad de su estadía. Ser referente del personal, resolver problemas, brindar información, supervisión y control al mismo. Llevar la administración y contabilidad del Hotel de manera actualizada. Mantener la organización y actualización en reservas y tarifas. Coordinación de tareas de comercialización y clientes especiales. Relación directa en el contacto y negociación con proveedores, Abastecimiento de los elementos necesarios para el correcto funcionamiento del hotel.	
<b>PRINCIPALES TAREAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
Control y coordinación de actividades del personal a cargo.	Brindar información solicitada, programar y controlar tareas. Supervisar y organizar el correcto desempeño de las tareas y del personal.
Realización de tareas administrativas, contables y bancarias	Brindar información fidedigna para la toma de decisiones.
Elección y atención de proveedores y técnicos que den soporte. Atención a reclamos y solución de problemas en la relación comercial.	Contar con los materiales necesarios y mantener relaciones comerciales mutuamente beneficiosas.
Compras en general.	Realizando pedidos de alimentos, bebidas, ropa blanca, instrumentos administrativos, elementos de limpieza, etc. Abastecer al hotel con los productos necesarios.
Administración de personal.	Asegurar el buen funcionamiento del hotel, el correcto desempeño del personal y su seguridad intentando mejorar el servicio brindado. Coordinando de horarios y descansos (francos), controlando ausentismo y desempeño, organizando reuniones, pagando sueldos, reclutando, seleccionando e induciendo al personal, comprando y entregando uniformes y elementos de seguridad.



Interpretar y captar necesidades del cliente y aplicar mejoras en el servicio	Llevar registro de encuestas de satisfacción y consultar sobre opiniones y sugerencias realizadas oralmente al personal. Retroalimentar la relación cliente-hotel y mejorar la calidad del servicio.
<b>ACCIONES SECUNDARIAS</b>	
<p>Reemplazos en recepción por ausencia de personal, o refuerzo para suplir ausencias o descomprimir cuando hay exceso de demanda.            Pago a proveedores.            Diseño de cuadros tarifarios y políticas de promoción en ventas para mantener la rentabilidad del negocio y atraer clientes brindando un servicio de calidad con el mejor precio posible.            Mantener relaciones comerciales con los clientes actuales y generar nuevos vínculos.</p>	
<b>PRINCIPALES DESAFIOS DEL PUESTO</b>	
<p>Lograr el mayor posicionamiento y reconocimiento del hotel en el mercado.            Cuidar la calidad del servicio brindado y lograr el mejoramiento continuo del mismo.            Alcanzar una adecuada gestión del personal, manteniendo un clima laboral ameno donde primen la cooperación, responsabilidad y cordialidad.</p>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS</b>	
<p>Las condiciones de trabajo son seguras y saludables. Tanto en el Hotel como en la oficina administrativa, que no se encuentra en el mismo lugar físico. El lugar de trabajo es cómodo, ordenado y limpio, con temperatura, ventilación e iluminación reguladas y acordes a lo necesario. El ambiente es libre de ruidos.            Cuentan con todos los recursos materiales necesarios, PC, sistema hotelero a medida, sistema administrativo y contable, correo electrónico y página web, teléfonos, papelería y folletería (folletos hotel, tarjetas de presentación, carpetas), llaves tarjetas de ingreso.</p>	
<b>AUTONOMIA Y SUPERVISION</b>	
<p>Existe plena autonomía en todas las tareas, y el puesto no requiere de supervisión directa. Sólo se consulta a la Dirección en la toma de decisión final en algún tema que se considere necesario o cuando se trata de una inversión considerable de capital. Es imprescindible la comunicación constante con la Dirección sobre el funcionamiento general del hotel.</p>	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<p><b>Edad:</b> 28 a 45 años  <b>Sexo:</b> Indistinto  <b>Estado civil:</b> Indistinto  <b>Nivel de educación:</b> Universitario (excluyente), posgrado (no excluyente)  <b>Experiencia laboral:</b> Mínimo 3 años de antigüedad en puestos similares (excluyente)  <b>Conocimientos:</b>  <b>Generales:</b> Económicos, políticas del sector hotelero, competencia, administración.  <b>Específicos:</b> Laborales, de personal, idiomas, administración de empresas, coordinación de grupos, comercialización, hotelería y turismo.  <b>Idiomas:</b> Inglés (excluyente), portugués, Italiano, otros  <b>Informática:</b> Sistemas Hoteleros, Sistema contable, Herramientas office, Sistema Amadeus, Sistemas de reservas, Extranet Portales</p>	
<b>CUALIDADES REQUERIDAS</b>	
<p>Visión de futuro. Proactividad y dinamismo.            Buenas relaciones interpersonales.            Capacidad para abordar varios temas a la vez..            Buena presencia. Capacidad de escucha y resolución de problemas.</p>	<p>Seguridad e iniciativa. Autoridad y responsabilidad.            Capacidad de organización y manejo de grupos.            Flexibilidad y rapidez de respuesta</p>



## **PLANIFICACIÓN DE RRHH**

Basándonos en la información obtenida tanto en entrevistas como en las descripciones de puestos, detectamos la imperiosa necesidad de la creación de un nuevo puesto.

Éste será un puesto de trabajo intermedio entre la gerencia general y recepcionistas-mucamas. Se ocupará básicamente del personal, de sus necesidades, coordinación y control. A partir de reuniones con la gerencia y la utilización de otra herramienta diseñada, la evaluación de desempeño (ANEXO B), consideramos que ZOOM cuenta con los recursos humanos necesarios para cubrir dicho puesto por lo que el reclutamiento será interno y surge de una promoción.

Este movimiento interno generará una vacante que será cubierta teniendo en cuenta en primer lugar a los pasantes si los hubiere. De lo contrario, se reclutará a personal externo a la organización. Para concretar dicho proceso se tendrá en cuenta en primera medida los posibles candidatos existentes en la base de datos del hotel. Cabe aclarar que esta base se actualiza con los curriculum vitae obtenidos a través de la página web de ZOOM y con los presentados personalmente. De no ser así, se procederá a la búsqueda de personal por el medio que se considere más apropiado en dicho caso.

En segunda instancia, se realizará el rediseño del puesto de gerente general debido a la redistribución de tareas con el nuevo puesto. La finalidad es aliviar el trabajo del gerente logrando una mayor dedicación a ciertas actividades que responden fundamentalmente al puesto y que en la actualidad son postergadas.

Por último, se rediseñará el puesto de recepcionista. Cabe aclarar que seguirá siendo un mismo puesto pero variará de acuerdo al horario cubierto. Las actividades principales tendrán diferentes prioridades según el turno correspondiente. Según la información relevada, el turno mañana presenta mayor demanda de actividades mientras que en el turno noche hay menos movimiento.

## **DISEÑO Y REDISEÑO DE PUESTO**

El diseño de puesto busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar talentos de los empleados logrando mejorar el desempeño de la organización. Este, debe facilitar el logro de objetivos organizacionales y debe además, reconocer las capacidades y necesidades de las personas que desempeñarán el trabajo.



<b>FORMULARIO DE DISEÑO DE PUESTOS</b>	
<b>FICHA TECNICA DEL DISEÑO</b>	
<b>Fecha de realización:</b> Noviembre 2012	<b>Fecha de control:</b> noviembre 2013
<b>Encargado del diseño:</b> Mariana Fedriani y Sofía Rubino	<b>Resultado del control:</b>
<b>Fuente de información:</b> Análisis y descripción de puestos	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Responsable de Recursos Humanos	<b>Código:</b> Resp RRHH
<b>Superior Inmediato:</b> Gerente General	
<b>Personal a cargo:</b> Recepcionistas, Mucamas, Pasantes, Staff de apoyo.	
<b>JORNADA LABORAL</b>	
La jornada es de tiempo completo, ocho (8) horas diarias sin horario fijo (mañana - tarde - noche). El horario varía según las prioridades en cuanto a cantidad y tipo de trabajo. Se trabaja de lunes a viernes, y sábados y domingos sólo si es necesario. Corresponden 2 días de descanso semanal.	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Contribuir al mantenimiento del correcto funcionamiento del hotel y a la excelencia en el servicio brindado, mediante la planificación, organización, dirección, evaluación y control del personal a cargo.	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
Desarrollar la gestión de los recursos humanos, trabajando para el bienestar del personal, siendo su referente, resolviendo problemas, brindando información, coordinando y supervisando al mismo, guiado por los procesos definidos por la organización.	
<b>PRINCIPALES TAREAS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Actualización de análisis y descripciones de puestos	Definir de manera sistemática las actividades y establecer responsabilidades claras.
Evaluaciones de desempeño	Concientizar al personal sobre resultados, responsabilidades, propias restricciones y conclusiones sobre metas y objetivos personales.
Organización de reuniones periódicas	Para compartir información, conocimiento y experiencias.
Reclutamiento, selección e inducción de personal	Captar los mejores talentos de acuerdo a necesidades presentes y futuras, promoviendo una correcta adaptación.
Detección de necesidades de capacitación y confección de planes	Lograr una adecuada gestión perfeccionando las capacidades del personal con el objeto de mejorar la productividad y calidad en el servicio brindado.
Administración de personal	Coordinar horarios y descansos (francos), control de ausentismo, armado y actualización de legajos, compra y entrega de uniformes y elementos de seguridad. Organización de eventos y premios al personal.
Establecimiento y actualización de la unidad de propósito y la orientación del personal	Establecer objetivos y metas desafiantes. Mantener una visión y valores compartidos. Proporcionar los recursos, la formación y la libertad requeridos. Inspirar, fomentar y reconocer las contribuciones del personal.
Creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo adecuado	Incentivar métodos de trabajo creativos, oportunidades de participación y de desarrollo de las personas. Implementar y gestionar normas de higiene y seguridad y de riesgo del trabajo.
Fluida y constante comunicación, ascendente y descendente (personal, por teléfono y mail)	Informar sobre necesidades, novedades y resultados. Consultar inquietudes y brindar información. Controlar la fluida comunicación entre los turnos de trabajo.
Planificación, implementación y gestión de autoevaluaciones de los procesos de recursos humanos	Revisar las actividades de cada proceso de manera comparativa entre lo establecido, lo que se hace (autoevaluaciones) y en lo que se podría innovar o mejorar, para añadir valor, reducir errores y eliminar el desperdicio de tiempo.



Gestionar procesos de autoevaluación tanto para sus actividades como para las del personal a cargo.	Terminar las fortalezas y debilidades del desempeño y poder así, priorizar, planificar, implementar cambios o mejoras cuando sea necesario.
<b>ACCIONES SECUNDARIAS</b>	
Reemplazos en recepción por ausencia de personal, o refuerzo cuando hay exceso de demanda.	
<b>PRINCIPALES DESAFIOS DEL PUESTO</b>	
Lograr una adecuada gestión del personal, manteniendo un clima laboral ameno donde primen la cooperación, responsabilidad y cordialidad. Mantener y mejorar la calidad del servicio brindado, mediante la constante actualización en las habilidades, capacidades y conocimientos del personal; y el seguimiento y mejora de los procesos y actividades que realiza este y que involucran la atención al cliente. Conseguir implementar y mantener niveles de comunicación interna adecuados.	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS</b>	
Las condiciones de trabajo serán seguras y saludables. El lugar de trabajo será una oficina pequeña ubicada dentro del hotel. Es un espacio cómodo, ordenado y limpio, con temperatura, ventilación e iluminación reguladas y acordes a lo necesario. El ambiente es libre de ruidos.	
<b>AUTONOMIA Y SUPERVISION</b>	
Existe gran autonomía en todas las tareas, y el puesto será supervisado por la gerencia, con quién estará permanentemente comunicado y a quién consultará en la toma de decisiones finales, en temas como, incorporaciones, proyectos de capacitación u otros que requieran algún tipo de inversión.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<p><b>Edad:</b> 25 a 45 años</p> <p><b>Sexo:</b> Indistinto</p> <p><b>Estado civil:</b> Indistinto</p> <p><b>Nivel de educación:</b> Universitario (excluyente) en carreras afines.</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Mínimo 2 años de antigüedad en puestos similares (excluyente)</p> <p><b>Conocimientos:</b></p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Generales:</b> Administración, hotelería y turismo</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Específicos:</b> Laborales, gestión de recursos humanos, liderazgo y coordinación de grupos.</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Idiomas:</b> Inglés (excluyente), Portugués, Italiano, otros.</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>Informática:</b> Herramientas Office, Sistema de reserva.</p>	
<b>CUALIDADES REQUERIDAS</b>	
Proactividad y dinamismo.	Buena presencia.
Seguridad e iniciativa.	Capacidad de escucha y resolución de problemas.
Autoridad y responsabilidad.	
Buenas relaciones interpersonales	Capacidad para abordar varios temas a la vez.
Capacidad de organización y manejo de grupos.	Flexibilidad y rapidez de respuesta.



**Rediseño de las actividades principales del puesto de recepcionista.**

<b>FORMULARIO DE REDISEÑO DE PUESTOS</b>	
<b>FICHA TECNICA DEL DISEÑO</b>	
<b>Fecha de realización:</b> Noviembre 2012	<b>Fecha de control:</b> Noviembre 2013
<b>Nombre del analista:</b> Mariana Fedriani y Sofía Rubino	<b>Resultado del control:</b>
<b>Fuentes de información:</b> Análisis y descripción de puestos	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Recepcionista	<b>Código:</b> Rec M/Rec T/Rec N
<b>Superior Inmediato:</b> Responsable de Recursos Humanos	
<b>Personal a cargo:</b> No	
<b>JORNADA LABORAL</b>	
La jornada laboral es de tiempo completo, ocho (8) horas diarias, cincuenta y seis (56) horas semanales. Corresponde un día y medio (1 ½) de descanso semanal. Se trabaja en tres turnos, mañana, tarde y noche.	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
<p>Brindar un servicio de calidad mediante el conocimiento y el correcto manejo de todas las funciones y de las tareas del puesto.</p> <p>Afrontar y resolver todas las circunstancias que se presenten en el puesto logrando la satisfacción del cliente.</p> <p>Identificar correctamente las necesidades de los pasajeros brindándoles un servicio personalizado.</p> <p>Crear un espacio de trabajo ameno donde la cordialidad, el respeto, amabilidad y la buena voluntad sean lo primero que reciba el cliente tanto personalmente como por los medios de comunicación utilizados.</p>	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la seguridad de los pasajeros y el bienestar y conformidad de su estadía.</li> <li>2. Presentarse puntualmente a trabajar, con uniforme en perfectas condiciones.</li> <li>3. Coordinar tareas con el turno anterior e informar novedades.</li> <li>4. Mantener el área de trabajo limpio y ordenado.</li> <li>5. Manejar correctamente el manual de procedimientos.</li> </ol>	
<b>PRINCIPALES TAREAS</b>	<b>PROPÓSITO/PROCEDIMIENTO</b>
Responder consultas y reservas por los diferentes medios: e-mail, teléfono y personales.	Atender respondiendo y explicando con exactitud las inquietudes de clientes satisfaciendo todas sus necesidades de información. Utilizando la tabla de tarifas actualizada, consultando disponibilidad en el sistema hotelero.
Registrar las reservas en el sistema.	Tener control de la ocupación y la disponibilidad de habitaciones. Mediante el sistema hotelero.
Ver el listado de habitaciones, verificar las salidas del día y los ingresos.	Para informar a las mucamas sobre horarios de limpieza según entradas y salidas. Mediante el sistema hotelero.
Realizar el Check in.	Solicitar DNI o Pasaporte. Completar ficha de Registro de pasajero, solicitar depósitos de garantía. Efectuar alta en el sistema hotelero, y cargar llave. Brindar información relevante y entrega de la llave.
Efectuar alta en el sistema hotelero.	Registra en el sistema los datos del pasajero que ingresa, especificando la estadía. Mantener un orden y evitar confusiones, logrando brindar un servicio excelente.
Realizar el Check out	Controlar el estado de las habitaciones, devolver la garantía de reserva en caso correspondiente y facturar. Controlar las condiciones en las que se devuelve la habitación, el consumo del frigobar y facturar correctamente.



Manejo y rendición de caja chica.	Registrando en planilla los movimientos de ingreso y salida de pequeños montos de dinero. Guardando comprobantes. Agilizar el pago a pequeños proveedores. Garantizar la correcta administración del dinero.	
Mantener el orden y la limpieza en la recepción	Despejando el mostrador y dejando a la vista solo lo necesario. Utilizando carpetas ordenadas y documentos e información a emplear. Evitar confusiones y posibles errores. Brindar al cliente un espacio cómodo, limpio y ordenado cuidando la imagen institucional.	
Informar novedades al turno siguiente.	Oralmente y mediante el libro de novedades, anotando continuamente sucesos e información relevante del turno. Lograr una correcta comunicación entre turnos previniendo posibles errores y brindando un servicio de calidad.	
Atención del bar las 24hs.	Tomar el pedido, preparar lo solicitado, servir y limpiar las mesas. Lograr un excelente servicio con atención personalizada.	
<b>TURNO MAÑANA</b>	Servir el desayuno	Facilita al pasajero su pedido. Brindar un servicio completo.
<b>TURNO TARDE</b>	Controlar y reponer stock de productos en bar y en el depósito. Realizar pedidos de mercadería a la Responsable de RRHH.	Contabilizar lo existente y comparar con el inventario. Solicitar a la gerencia la mercadería necesaria, y ordenar ésta en depósito cuando llega. Disponer de mercadería en el momento necesario.
<b>TURNO NOCHE</b>	Preparación de alimentos y armar para el desayuno.	Cortar fiambres, preparar ensalada de fruta, hacer jugos naturales y cualquier otra preparación que sea requerida. Disponer la vajilla en cada mesa de acuerdo al número de clientes. Brindar un completo servicio al cliente, sin demoras.
<b>ACCIONES SECUNDARIAS</b>		
Atender necesidades especiales de clientes como ser, brindar información solicitada y posibilitar gimnasio y estacionamiento, rentar autos, contratar city tour, viajes, hacer pedido de almuerzo y/o cena.	Se realiza dentro de lo posible, de manera inmediata. Se responde a la inquietud de forma personal, vía mail o telefónica. Con previo contacto con los prestadores de los servicios solicitados. Brindar una atención personalizada, logrando la completa satisfacción del cliente.	
Mantener el orden y la limpieza en el bar, la cocina y el depósito.	Disponiendo cada producto y herramienta en su lugar. Cuidando que estos lugares estén en perfectas condiciones de limpieza. Brindar un lugar cómodo, seguro y cálido tanto a empleados como a clientes.	
Informar al encargado de mantenimiento problemas técnicos detectados.	Por medio de llamados telefónicos, explicando detalladamente las fallas detectadas. Mantener en perfectas condiciones las instalaciones y cumplir con los servicios brindados.	
Colaborar con mucamas cuando haya exceso de demanda.	Ayudar en el orden y limpieza en momentos libres. Para descomprimir la tarea de mucamas y completar su tarea en tiempo y forma.	



<b>PRINCIPALES DESAFIOS DEL PUESTO</b>
<p>Aportar nuevas ideas para poder mejorar día a día la calidad de nuestros servicios. Tratar de superar inconvenientes diarios de manera rápida y eficaz, tratando de que el pasajero esté siempre conforme y cómodo. Lograr una buena comunicación y trabajo en equipo entre los distintos puestos y turnos de trabajo tratando siempre de brindar un excelente servicio.</p>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS</b>
<p>Las condiciones de trabajo son seguras y saludables. El lugar de trabajo es pequeño pero cómodo, ordenado y limpio, con temperatura, ventilación e iluminación reguladas y acordes a lo necesario. El ambiente es libre de ruidos. Cuentan con todos los recursos materiales necesarios que son: PC, sistema hotelero a medida. Correo Electrónico. Teléfono y libro de novedades. Papelería y folletería (folletos hotel, tarjetas de presentación, carpetas). Llaves tarjetas de ingreso. Uniforme. Utensilios de cocina y elementos de limpieza.</p>
<b>AUTONOMIA Y SUPERVISION</b>
<p>Existe alto grado de autonomía en el desarrollo del puesto una vez que el empleado logra un correcto conocimiento y desempeño en el mismo. No obstante, requiere de supervisión y de ayuda en los momentos en que surgen dudas o dificultades que pueden afectar el servicio al cliente.</p>
<b>PERFIL REQUERIDO</b>
<p><b>Edad:</b> Desde 25 años <b>Sexo:</b> Indistinto. Turno noche, preferentemente masculino. <b>Estado civil:</b> Indistinto <b>Nivel de educación:</b> Universitario. <b>Experiencia laboral:</b> 1 años en puestos similares <b>Conocimientos:</b> <b>Generales:</b> manejo de clientes. Bar. Conocimiento en hotelería y turismo <b>Específicos:</b> Ninguno <b>Idiomas:</b> Inglés, Portugués, Italiano. Más idiomas mejor <b>Informática:</b> PC, manejo de sistemas y de herramientas Office.</p>
<b>CUALIDADES REQUERIDAS</b>
<p>Buena dicción y buena presencia. Buenas relaciones interpersonales y trato al cliente. Capacidad para trabajo en equipo. Proactividad y dinamismo. Responsabilidad e iniciativa</p>



## Rediseño del puesto de Gerente General

<b>FORMULARIO DE REDISEÑO DE PUESTOS</b>	
<b>FICHA TECNICA DE LA DESCRIPCIÓN</b>	
<b>Fecha de realización:</b> Noviembre 2012	<b>Fecha de control:</b> Noviembre 2013
<b>Nombre del Analista:</b> Mariana Fedriani y Sofía Rubino	<b>Resultado del control:</b>
<b>Fuente de información:</b> Análisis y descripción de puestos	<b>Fecha de actualización:</b>
<b>IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente General	<b>Código:</b> Ger-G
<b>Superior Inmediato:</b> Director	
<b>Personal a cargo:</b> Responsable de Recursos Humanos	
<b>JORNADA LABORAL</b>	
La jornada laboral es de tiempo completo, se trabajan aproximadamente ocho (8) horas diarias, en los turnos mañana y tarde. El horario y cantidad de horas varía según las prioridades en cuanto a cantidad y tipo de trabajo. Se trabaja de lunes a viernes y los sábados sólo por la mañana.	
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>	
Controlar y mejorar el funcionamiento general del hotel manteniendo un registro actualizado de operaciones que alimente al sistema administrativo y contable brindando información en tiempo y forma y creando, manteniendo y mejorando las relaciones con las partes interesadas (clientes, accionistas, personas en la organización, proveedores y sociedad).	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
Mantener la organización y actualización en reservas y tarifas para llevar la administración y contabilidad del Hotel de manera actualizada, cumpliendo con todos los requisitos legales, normas y acuerdos existentes. Coordinar tareas de comercialización y clientes especiales consiguiendo una relación directa con los proveedores y Responsable de Recursos Humanos.	
<b>PRINCIPALES TAREAS</b>	<b>PROPOSITO / PROCEDIMIENTO</b>
Mantener una fluida y constante comunicación	Estar al tanto de todo lo que sucede, necesidades y novedades. Brindar información y respuestas requeridas.
Realización de tareas administrativas, contables y bancarias.	Brindar información fidedigna para la toma de decisiones.
Elección y atención a proveedores y técnicos que den soporte. Atención a reclamos y solución de problemas en la relación comercial.	Contar con los materiales necesarios y mantener relaciones comerciales mutuamente beneficiosas.
Interpretar y captar necesidades y expectativas del cliente y aplicar mejoras en el servicio.	Comunicar y retroalimentar la relación cliente-hotel y mejorar la calidad del servicio.
Mantener relaciones comerciales con los clientes actuales y generar nuevos vínculos.	Conservar y aumentar la clientela logrando los objetivos propuestos. Reducir defectos en los servicios y evitar pérdida de clientes y mercado.
<b>ACCIONES SECUNDARIAS</b>	
Pago a proveedores. Diseño de cuadros tarifarios y políticas de promoción en ventas para mantener la rentabilidad del negocio y atraer clientes brindando un servicio de calidad con el mejor precio posible.	
<b>PRINCIPALES DESAFIOS DEL PUESTO</b>	
Alcanzar el mayor posicionamiento y reconocimiento del Hotel en el mercado. Cuidar la calidad del servicio brindado y lograr el mejoramiento continuo del mismo. Alcanzar una adecuada gestión que permita lograr los objetivos organizacionales.	



<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS</b>	
Las condiciones de trabajo son seguras y saludables. El lugar de trabajo es una oficina dentro del hotel que se comparte con el encargado de personal. Es un lugar cómodo, ordenado y limpio, con temperatura, ventilación e iluminación reguladas y acordes a lo necesario. El ambiente es libre de ruidos. Cuentan con todos los recursos materiales necesarios, PC, sistema hotelero a medida, sistema administrativo y contable, correo electrónico y página web, teléfonos, papelería y folletería (folletos hotel, tarjetas de presentación, carpetas).	
<b>AUTONOMIA Y SUPERVISION</b>	
Existe plena autonomía en todas las tareas, y el puesto no requiere de supervisión directa. Sólo se consulta a la Dirección en la toma de decisión final en algún tema que se considere necesario o cuando se trata de una inversión considerable de capital. Es imprescindible la comunicación constante con la Dirección sobre el funcionamiento general del hotel.	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>Edad:</b> Desde 28 años <b>Sexo:</b> Indistinto <b>Estado civil:</b> Indistinto <b>Nivel de educación:</b> Universitario (excluyente), posgrado (no excluyente) <b>Experiencia laboral:</b> Mínimo 3 años de antigüedad en puestos similares (excluyente) <b>Conocimientos:</b> <b>Generales:</b> Económicos y políticos del sector, sobre la competencia y de administración. <b>Específicos:</b> Laborales, de personal, idiomas, administración de empresas, coordinación de grupos, comercialización, hotelería y turismo. <b>Idiomas:</b> Inglés (excluyente), portugués, Italiano, otros. <b>Informática:</b> Sistemas Hoteleros, Sistema contable, Herramientas office, Sistema Amadeus, Sistemas de reservas, Extranet Portales.	
<b>CUALIDADES REQUERIDAS</b>	
Proactividad y dinamismo. Seguridad e iniciativa. Autoridad y responsabilidad. Visión de futuro. Capacidad para abordar varios temas a la vez.	Capacidad de organización y manejo de grupos. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad de escucha y resolución de problemas. Buena presencia. Flexibilidad y rapidez de respuesta.



### **MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL DISEÑO Y REDISEÑO DE LOS PUESTOS**

Para medir la efectividad de los procesos anteriormente trabajados, proponemos una encuesta para ser realizada los tres meses de comenzar a trabajar los diseños y rediseños de puestos (ANEXO A). Dicha encuesta tiene por finalidad recabar la información necesaria para determinar si el puesto definido requiere algún cambio o modificación.



14.5 PROCESO DE FORMACION DE PERSONAL

PROCESO 02

PLAN ANUAL DE FORMACIÓN AL PERSONAL



Octubre 2012

Fedriani Mariana - Rubino Sofía



## OBJETIVO

Planificar y ejecutar un plan anual de capacitación para mejorar y adquirir competencias buscando el crecimiento personal y profesional, acercando a la organización al éxito sostenido. Evaluar la eficacia de las formaciones realizadas respecto de los criterios establecidos.

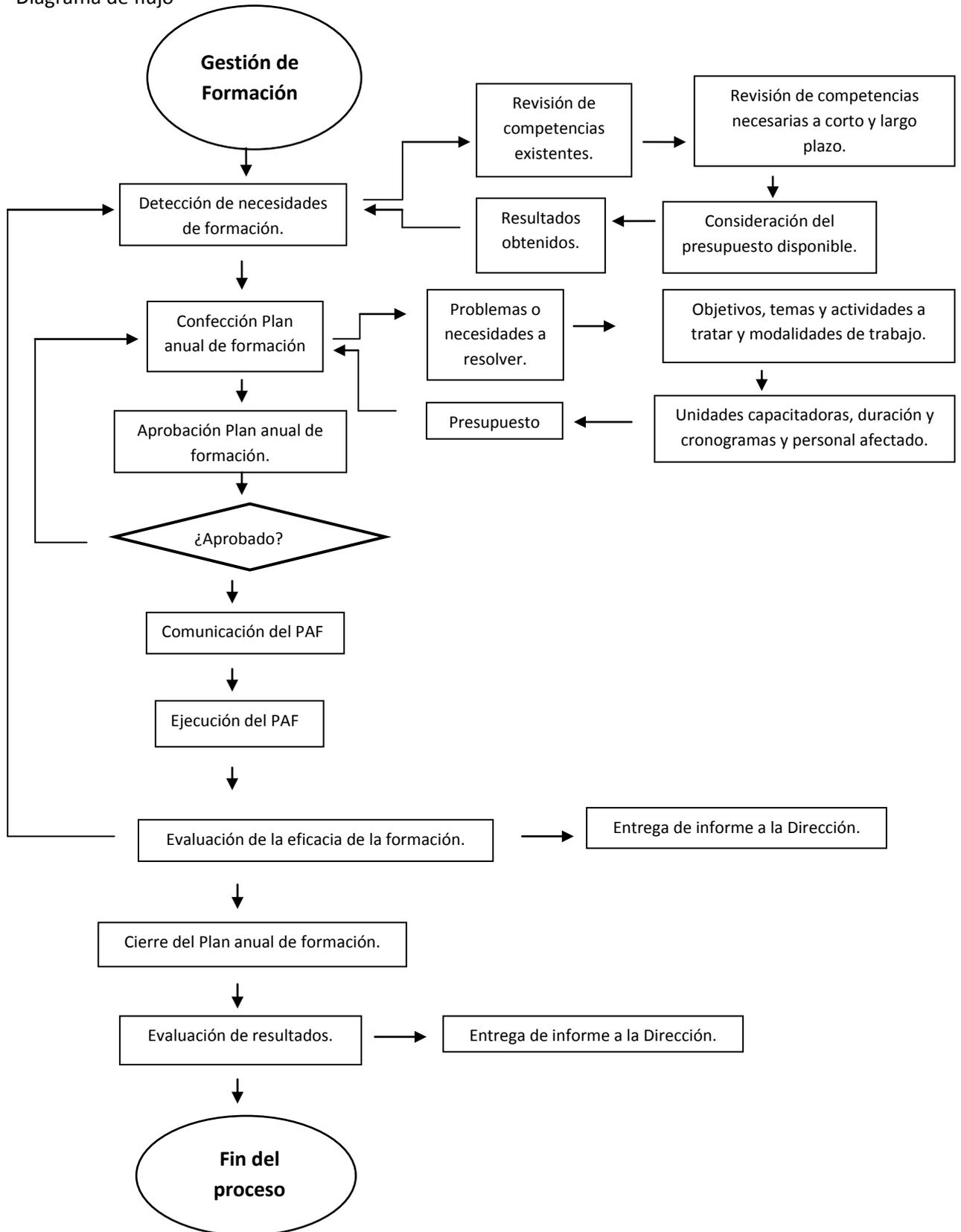
## ALCANCE

PROVIENE DE	Todos los procesos
ENTRADAS	Personal con necesidades de formación.
COMIENZA CON	Identificación de necesidades de formación/capacitación del personal.
FINALIZA CON	Formación brindada y eficacia de la formación evaluada.
SALIDAS	Personal formado.
PROSIGUE EN	Todos los procesos.



### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Diagrama de flujo





## ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROL	RESPONSABILIDAD
Responsable de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Detección de necesidades de formación,</li><li>- confección de plan de formación del personal,</li><li>- comunicación del plan anual de formación,</li><li>- ejecución del plan anual de formación,</li><li>- evaluación de eficacia de la formación,</li><li>- cierre del plan anual de formación,</li><li>- evaluación de resultados,</li><li>- creación y entrega de informe a la Dirección.</li></ul>
Gerente General / Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>- Detección de necesidades de formación,</li><li>- aprobación del plan anual de formación.</li></ul>



Consideramos imprescindible repetir que hoy en día la formación en las empresas debe ser un proceso continuo. Proponemos implementar un plan anual de capacitación que tendrá como objetivos:

- preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos, logrando principalmente incrementar y mantener las capacidades y habilidades del personal actualizadas, para mejorar la productividad y la calidad en el servicio brindado,
- brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales,
- modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio incrementando la motivación del trabajador y haciéndolo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

#### PROPUESTA DE FORMACION 2013

ZOOM Apartments Hotel Boutique se encuentra frente a una necesidad de capacitación ya que por un lado, una función requerida por la organización no se está desempeñando y por otro, hay tareas que no se desempeñan con la calidad necesaria por carecer de conocimientos, habilidades y / o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Así, estamos frente a una necesidad por DISCREPANCIA ya que una tarea o función esta efectuándose sin el nivel esperado, es decir que lo que se está obteniendo discrepa de lo que se desea obtener y esa diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades. El no hablar idiomas no deja desempeñar algunas tareas con excelencia. Por otro lado, el constante cambio y perfeccionamiento en el mercado requiere la permanente actualización de las habilidades del personal en lo relativo a la atención al cliente. A su vez, en cuanto al nuevo puesto de trabajo, estamos frente a una necesidad por INCORPORACION, ya que se está agregando una nueva tarea o función que es desconocida por la persona que debe desempeñarla.

Como primera medida, revisamos las competencias existentes en el personal del hotel mediante consultando sobre el nivel académico en curso o finalizado, los cursos realizados e idiomas que habla, escribe y lee. Además, se pidieron fotocopias de los títulos o certificados que abalen dichos estudios, los cuales fueron archivados en los legajos correspondientes.



Posteriormente, analizamos los datos obtenidos de las encuestas de satisfacción de los clientes en sus estadías, junto con la "evaluación de desempeño" de cada empleado (ANEXO B), en donde además de los conocimientos y habilidades se expresa el nivel de conocimiento y aplicación de lenguas extranjeras, y conjuntamente con la gerencia general se detectaron las necesidades actuales y futuras de formación.

Por último, se consultó a esta persona sobre el presupuesto disponible para llevar adelante este proceso.

Con toda esta información, las competencias actuales, las necesidades actuales y futuras, y el presupuesto disponible, obtuvimos como resultado que las prioridades de capacitación son:

- formación de la persona que hoy es recepcionista y que ocupará el puesto de responsable de recursos humanos: completa capacitación en mandos medios;
- formación de los recepcionistas: capacitación en atención al cliente; y
- formación de los recepcionistas en idiomas (inglés y portugués) perfeccionando los existentes y aprendiendo nuevas lenguas.

Además, obtuvimos como conclusión, que el hotel no cuenta con gran presupuesto para desarrollar a su personal, por lo que proponemos la utilización de "Crédito Fiscal", que es un programa de créditos otorgados por la Secretaria de la Pyme y Desarrollo Regional, del Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación. El beneficio otorgado puede llegar a cubrir hasta el 85% del total solicitado, de acuerdo al proyecto presentado y a ciertos criterios de priorización tales como: actividad económica, región donde se ubica, tamaño de la empresa, entre otras cuestiones. Cabe aclarar que prevemos una cobertura de entre un 70% y un 85% del presupuesto a solicitar.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas y expresadas anteriormente, proponemos a continuación un plan anual de capacitación realizado teniendo en cuenta los pasos detallados en la representación gráfica del proceso de capacitación.



CRONOGRAMA ANUAL DE FORMACION

PLAN ANUAL DE CAPACITACION - 2013 -													
MESES/ CURSOS	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	COMENTARIOS/FECHA DE REPROGRAMACION
FORMACION DE MANDOS MEDIOS													
ATENCION AL CLIENTE													
INGLES													
PORTUGUES													
Referencias		Programado		Realizado		Reprogramado							



#### 14.5.1 PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS

En las organizaciones actuales, son los mandos medios, los verdaderos gestores de la organización y quienes la orientan hacia los objetivos establecidos por las altas cúpulas.

Proactivos, metódicos e identificados con la organización, los mandos medios son, en general, quienes mejor saben cómo funciona la compañía. Aunque generalmente pasan desapercibidos, son ellos quienes conocen de cerca la labor de los equipos, los empleados más valiosos y los canales vitales de comunicación. También saben a quienes recurrir para pedir recursos, habilidades necesarias para el éxito de todos los proyectos de la empresa.

Las diversas habilidades de los mandos medios tienen un impacto particularmente significativo en el rendimiento de la empresa. Ejercen influencia y desempeñan su papel mediante la supervisión, responsabilidad, innovación y creatividad.

Por eso es necesario generar verdaderos líderes que generen valor a sus respectivos ámbitos de acción y que sean capaces de conducir y gestionar el cambio.

Cuando los mandos medios están a cargo de individuos identificados con la organización, capaces, metódicos, con pensamiento sistémicos, ordenados, con iniciativa y buen manejo del clima de trabajo, la organización suma notable valor a los servicios que brinda.

#### **Problemas o necesidades a resolver:**

Mediante esta formación se busca impartir, a la encargada de personal, los conocimientos necesarios sobre los temas descriptos a continuación, de manera que identifique su rol como responsable de su equipo, y adquiera el conocimiento necesario para saber cómo orientar el desarrollo del liderazgo, así como lograr la capacidad para inspirar en el equipo entusiasmo y energía, y construir un entorno de confianza, comunicación y compromiso hacia el logro de objetivos organizacionales.

#### **Objetivos**

Los objetivos de este programa son principalmente el desarrollo e incorporación de herramientas y habilidades que faciliten la orientación y simplifiquen el trabajo, que ayuden a ofrecer



un ambiente positivo para optimizar el desarrollo de relaciones humanas adecuadas, administrar de la mejor manera los recursos y gestionar eficientemente los recursos humanos de ZOOM.

### Temas y actividades

<p><b>Liderazgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Introducción e importancia</li><li>- Definición del rol del líder y seguidores</li><li>- Características y responsabilidades</li><li>- Liderazgo a nivel individual: características personales. Influencia sobre el comportamiento y desempeño. Necesidades de logro, poder y afiliación. La actitud frente a la gente y la tarea. Principales funciones del supervisor versus el líder.</li><li>- Liderazgo a nivel grupal:</li></ul> <p>Conducir: liderar grupos por dependencia. Estilos. Situación. Los seguidores. La administración y el manejo del conflicto (estilo colaborativo).</p> <p>Instruir: Transmisión de información, conocimientos y coaching (como proceso de retroalimentación)</p>	<p>Brindar los principales elementos y las herramientas básicas para ejercer un liderazgo efectivo.</p>
<p><b>Conducción y Trabajo en Equipo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Los equipos. Concepto. Objetivos. Características que los definen y diferencian de una reunión de personas. Coordinación de roles posibles. Grupo vs. Equipo.</li><li>- ¿Cómo formar equipos de trabajo?</li><li>- Objetivos, normas y metas de los equipos.</li><li>- Conceptos de interdependencia, confianza, cooperación, responsabilidad, compromiso y participación.</li><li>- Condiciones previas al desarrollo del trabajo en equipo.</li><li>- Autoridad, poder y liderazgo dentro de un equipo de trabajo.</li><li>- Ventajas de una organización que trabaja en equipo.</li></ul>	<p>Proveer las herramientas necesarias para conducir y diseñar equipos de manera eficaz</p>
<p><b>Empowerment:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La delegación. Concepto. Asignación de autonomía y empowerment.</li></ul>	<p>Brindar las herramientas prácticas para delegar tareas y</p>



<ul style="list-style-type: none"><li>- Razones para delegar.</li><li>¿A quién delegar? Actitudes del colaborador frente a la delegación.</li><li>- ¿Qué delegar? Objetivos, métodos, recursos y medios.</li><li>- Reglas a seguir para delegar con eficacia.</li><li>- El contrato de delegación. Concepto y aplicaciones prácticas.</li></ul>	asignar responsabilidades a sus colaboradores de modo eficaz.
<p><b>Negociación y resolución de conflictos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conflicto y negociación. La naturaleza de los conflictos. Tipos de conflicto. Casos: diagnóstico de conflictos y diseño de estrategias para la negociación.</li><li>- Tácticas para el manejo de conflictos. Dominar e integrar. Acordar e intercambiar. Casos: diagnóstico para la aplicación de las diferentes tácticas.</li><li>- El marco de la negociación. El valor de la negociación y el diálogo. La planificación de la negociación. Casos: la influencia del marco en los posibles resultados.</li><li>- Técnicas para aumentar el poder negociador. La creación de la relación y el clima adecuado. ¿Cómo aplicar el poder y autoridad? ¿Cómo preguntar? ¿Cómo responder?</li></ul>	Proveer de los conocimientos necesarios para que sean capaces de resolver conflictos, lograr acuerdos más rentables y desarrollar estilos de negociación más efectivos.
<p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-La motivación, los motivos y las necesidades. / El proceso motivacional.</li><li>- ¿Qué cosas nos motivan? La satisfacción, la moral y el clima laboral.</li><li>- ¿Cómo mido el clima de mi equipo?</li><li>- Modos de incentivar a los equipos.</li><li>- Planteo de metas y objetivos.</li><li>- Incentivos generales, grupales y no económicos.</li><li>- ¿Cuánto y cómo incentivar?</li></ul>	Lograr que comprendan la dinámica de la motivación laboral, para poder intervenir eficazmente en el mantenimiento de la conducta hacia las metas del trabajo.
<p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-El proceso de comunicación.</li><li>- Barreras que impiden o limitan la comunicación.</li><li>- Aprender a escuchar. / Estilos de escucha inefectivas.</li><li>- Claves para escuchar con efectividad. / Escucha empática.</li></ul>	Desarrollar la habilidad de la escucha activa.



### **Modalidad y lugar de trabajo**

La formación se dictará en módulos teóricos que será completada con ejemplos o casos prácticos de la institución o de otras empresas. Se realizará en una sala de reuniones perteneciente a ZOOM, que se encuentra ubicada en un edificio en barrio Nueva Córdoba.

### **Duración**

Cada módulo será de ocho horas, por lo que la formación tendrá una duración total de 48 horas.

### **Personal afectado**

Recepcionista, de 28 años de edad, en condiciones de ocupar el cargo de encargada de personal luego de realizada la formación. Su nivel de escolaridad es secundario completo y su horario de trabajo actual es de ocho (8) horas diarias, cincuenta y seis (56) horas semanales con un día y medio (1 ½) de descanso semanal.

### **Agente de capacitación**

Consultora de Gestión Organizacional, mantendremos bajo confidencialidad el nombre de la institución.

El hotel deberá mantener contacto con la consultora para lograr un correcto seguimiento y novedades semanales. Es responsabilidad de la misma que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones, que cuenten con todos los materiales necesarios en tiempo y forma.

Además, es la encargada de llevar un control de asistencia de los participantes, utilizando planillas provistas por la institución, y al finalizar el curso, deberá tomar la evaluación correspondiente de modo de medir el cumplimiento de los objetivos planteados, así como realizar una encuesta de satisfacción de la formación recibida.

Logrados los objetivos propuestos, se entregará el certificado correspondiente de realización y aprobación de la formación recibida.



### **Presupuesto**

En este proyecto no plasmaremos los precios y presupuestos obtenidos. Queda a disposición de la organización consultarlos de ser implementado el plan.

### **Cronograma**

La formación comenzara en mayo, dando el tiempo necesario para acceder al Crédito Fiscal para financiar un porcentaje del costo de la formación. Se realizará dos veces por semana y las jornadas serán de cuatro horas de duración, completando el total de la formación a mediados de junio.



#### 14.5.2 FORMACIÓN EN CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Toda empresa debe tener claro que la orientación de sus estrategias, de sus acciones y objetivos debe de ir encaminada totalmente hacia el cliente. Éste es su bien máspreciado. Por tanto, deben tener claro cuál debe ser su foco o centro de atención: los consumidores de su servicio.

Cualquier empresa tiene éxito o fracasa según la demanda de sus clientes. Debemos saber de antemano qué necesidades tienen, qué es lo que buscan, qué les satisface y luchar por alcanzar la excelencia. Una excelencia que perciban los protagonistas principales del proceso: los clientes y que debe de ser integral.

Por ello, hoy en día se hace casi obligatorio el brindar un buen servicio o atención al cliente, debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente. Se debe capacitar al personal, todos deben estar motivados en dar una buena atención, deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.

##### **Problemas o necesidades a resolver:**

Se busca satisfacer la necesidad de contar con personal formado y comprometido con la calidad en la atención al cliente, entendiéndola como parte de un proceso que se integra con toda la organización y que implica relación directa con sus estrategias, funciones y procesos. Entendiendo también que incide directamente en la rentabilidad de la empresa, siendo así un factor estratégico y diferenciador de las organizaciones, el cual debe ser gestionado adecuadamente.

##### **Objetivos**

Brindar herramientas para que el personal logre mejorar la calidad de su atención, comprendiendo en profundidad las ventajas y satisfacciones de atender consultas y pedidos del cliente mediante un trato cordial, con calidez humana, eficacia y eficiencia, siempre agregando valor al proceso de interacción con los mismos e intentando exceder sus expectativas.



### Temas y actividades

<p>Calidad en la atención al cliente.</p> <p>¿Quién es nuestro cliente?</p> <p>¿Qué buscan los clientes? ¿Qué esperan los clientes de nosotros?</p> <p>¿Por qué nos eligen los clientes?</p> <p>Nuestros servicios.</p> <p>¿Por qué se pierden los clientes?</p> <p>Beneficios de una buena atención al cliente.</p> <p>Características de nuestra atención al cliente.</p> <p>Nuestras reglas de atención.</p> <p>La comunicación efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuatro puntos clave en la comunicación.</li><li>• Herramientas para la comunicación.</li><li>• Habilidades de preguntar.</li><li>• Habilidades de escuchar.</li></ul> <p>Tipos de clientes y sus necesidades.</p> <p>Atención personalizada.</p> <p>Clientes Insatisfechos</p> <p>¿Cómo convertir reclamos en oportunidades para la empresa?</p>	<p>Crear una visión completa acerca del valor que tiene el cliente y de la importancia de la "actitud" de servicio al cliente como conducta de trabajo permanente; desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes del personal para atender a los clientes con eficacia y calidad, y adoptar actitudes que conviertan a los clientes disgustados en clientes satisfechos.</p>
---	---



### **Modalidad y lugar de trabajo**

Se realizarán clases teórico prácticas con uso permanente de talleres y juegos de roles, utilizando ejemplos relacionados con casos de una empresa de servicios. Se llevará a cabo en una sala de reuniones perteneciente a ZOOM, que se encuentra ubicada en un edificio en barrio Nueva Córdoba.

### **Duración**

La duración total es de 12 horas. Siendo distribuidas en 4 módulos de 3 horas cada uno.

### **Personal afectado**

Todos los Recepcionistas y Mucamas. El horario de trabajo es de ocho (8) horas diarias, cincuenta y seis (56) horas semanales, con un día y medio (1 ½) de descanso semanal. La edad de los participantes es de 22 a 39 años.

### **Agente de capacitación**

Consultora de Gestión Organizacional, mantendremos bajo confidencialidad el nombre de la institución.

El hotel deberá mantener contacto con la consultora para lograr un correcto seguimiento y novedades semanales. Es responsabilidad de la misma que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones, que cuenten con todos los materiales necesarios en tiempo y forma. Además, es la encargada de llevar un control de asistencia de los participantes, utilizando planillas provistas por la institución, y al finalizar el curso, deberá tomar la evaluación correspondiente de modo de medir el cumplimiento de los objetivos planteados, así como realizar una encuesta de satisfacción de la formación recibida.

Logrados los objetivos propuestos, se entregará el certificado correspondiente de realización y aprobación de la formación recibida.



### **Presupuesto estimado**

En este proyecto no plasmaremos los precios y presupuestos obtenidos. Queda a disposición de la organización consultarlos de ser implementado el plan.

### **Cronograma**

El curso se dictará dentro del horario laboral, en una jornada por semana, durando un total de 4 semanas. Se realizará en 2 grupos: grupo 1: turno mañana, y grupo 2: turnos tarde y noche. El primer grupo lo realizará en agosto y el segundo en septiembre.



### 14.5.3 FORMACIÓN EN IDIOMAS INGLÉS Y PORTUGUÉS

Hoy en día, es imprescindible que los trabajadores del área de hotelería hablen más de un idioma. Para atender turistas extranjeros y brindar un servicio excelente, se exige que sus empleados tengan conocimientos en otros idiomas, como inglés y portugués, por ejemplo. El inglés es la lengua principal en el ramo hotelero. En establecimientos con más de tres estrellas él es un requisito.

Es un hecho conocido que el inglés es el idioma predominante en todo el mundo. El estudio de este es imprescindible ya que mejora sus habilidades de comunicación y de negocios.

Cabe mencionar que en los últimos años el saber portugués está siendo fundamental en el sector hotelero ya que se ha tornado una herramienta comercial. Cada vez son más los turistas brasileiros que visitan nuestro país durante todo el año.

#### **Problemas o necesidades a resolver:**

Se pretende adquirir y mejorar las herramientas esenciales de los idiomas más utilizados en el hotel, para lograr una correcta comunicación con pasajeros extranjeros. Es necesario que el personal sea capaz de comunicarse correctamente con todos sus huéspedes, solucionar todas las necesidades existentes y los requerimientos en el menor tiempo posible y sin causar situaciones incómodas.

#### **Objetivos**

Que el personal de cada turno cuente con las herramientas necesarias de los idiomas más utilizados en el hotel, para brindar un servicio de excelencia, logrando que los pasajeros encuentren un lugar cálido y se sientan cómodos y acogidos por el personal que los recibe y acompaña en la estadía.

Lograr que el alumno pueda desarrollar sus habilidades de comprensión y producción oral y escrita, y pueda resolver en forma personal las dificultades lingüísticas y comunicativas en distintos intercambios sociales.



## **Temas y actividades**

### **INGLÉS 1° AÑO**

Identificación personal e identificación de otros. Identificación de objetos. Expresión de procedencia y ocupaciones. Expresión de cantidades específicas. Expresión de números y hora. Expresión de posesión. Expresión de distancia y duración. Expresión de habilidades. Expresión de acciones habituales. Expresión de gustos y preferencias. Descripción de lugares e identificación de posición. Descripción de acciones pasadas. Descripción de acciones habituales y acciones que ocurren en el momento.	Lograr expresarse y hacerse entender en forma oral y escrita, dentro del nivel de vocabulario y estructuras alcanzado.  Entender el inglés estándar hablado por compañeros, profesor, otros profesores y hablantes del idioma, dentro de los límites de su conocimiento.
--	--

### **Modalidad y lugar de trabajo**

Se trabajara con prácticas orales, a partir del uso constante del idioma en clase; prácticas escritas a través de ejercicios gramaticales, de vocabulario y de redacción; lecturas para luego evaluar su comprensión a través de distintas actividades escritas y orales; y actividades de comprensión auditiva a través de grabaciones, canciones y videos.

El curso se llevara a cabo en las aulas de la Institución ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba.



### **Duración**

La formación será de carácter anual, comenzando en marzo y finalizando en noviembre.

### **Personal afectado**

Recepcionistas sin conocimiento del idioma: M, Y y G. El horario de trabajo es de ocho (8) horas diarias, cincuenta y seis (56) horas semanales, con un día y medio (1 ½) de descanso semanal. El nivel de escolaridad es secundario completo y la edad es entre 28 y 35.

### **Agente de capacitación**

Escuela de idiomas. Mantendremos bajo confidencialidad el nombre de la Institución.

El hotel deberá mantener contacto con la escuela para lograr un correcto seguimiento y novedades semanales. Es responsabilidad de la escuela que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones, que cuenten con todos los materiales necesarios en tiempo y forma. Además, es la encargada de llevar un control de asistencia de los participantes, utilizando planillas provistas por la institución, y al finalizar el curso, deberá tomar la evaluación correspondiente de modo de medir el cumplimiento de los objetivos planteados, así como realizar una encuesta de satisfacción de la formación recibida.

Logrados los objetivos académicos, se entregará el certificado correspondiente de realización y aprobación del nivel realizado.

### **Presupuesto estimado**

En este proyecto no plasmaremos los precios y presupuestos obtenidos. Queda a disposición de la organización consultarlos de ser implementado el plan.

### **Cronogramas posibles**

De lunes a viernes de 8:30 a 9:30hs. / de 14 a 15hs. / de 19:50 a 20:50hs. / de 21:50 a 2:50hs.  
Sábados de 9 a 13hs.



**Temas y actividades**

**PORTUGUÉS 2° AÑO**

<p>Aprendizaje de las estructuras de la lengua,</p> <p>Aprendizaje de nuevos tiempos verbales, pronombres, preposiciones, voz activa y pasiva, participios regulares e irregulares, diminutivos y aumentativos.</p> <p>Manifestar expectativas de viaje, proyectos, deseos, expresión de dudas. Formular hipótesis,</p> <p>Pronunciar y leer con corrección</p> <p>Interpretar diferentes tipos de mensajes,</p> <p>Conocer civilización y culturas brasileñas,</p> <p>Desarrollar las cuatro habilidades lingüísticas: expresión oral y escrita, comprensión oral y escrita,</p> <p>Optimizar, desarrollar y perfeccionar competencias comunicativas.</p>	<p>Lograr expresarse en forma oral y escrita, utilizando correctamente estructura del lenguaje y vocabulario.</p> <p>Lograr expresarse en diferentes tiempos verbales, describir situaciones y objetos con precisión.</p>
--	---

**Modalidad y lugar de trabajo**

El abordaje será oral y escrito pero esencialmente comunicativo y con la participación activa de los estudiantes. Se trabajara con prácticas orales, a partir del uso constante del idioma en clase; prácticas escritas a través de ejercicios gramaticales, de vocabulario y de redacción; lecturas y actividades de comprensión auditiva.

El curso se llevara a cabo en las aulas de la Institución ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba.



### **Duración**

La formación será de carácter anual, comenzando en marzo y finalizando en noviembre.

### **Personal afectado**

Recepcionista con conocimientos básicos del idioma: M. El horario de trabajo es de ocho (8) horas diarias, cincuenta y seis (56) horas semanales, con un día y medio (1 ½) de descanso semanal. El nivel de escolaridad es secundario completo y la edad es de 26.

### **Agente de capacitación y responsabilidad**

Escuela de idiomas, mantendremos bajo confidencialidad el nombre de la Institución.

El hotel deberá mantener contacto con la escuela para lograr un correcto seguimiento y novedades semanales. Es responsabilidad de la escuela que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones, que cuenten con todos los materiales necesarios en tiempo y forma. Además, es la encargada de llevar un control de asistencia de los participantes, utilizando planillas provistas por la institución, y al finalizar el curso, deberá tomar la evaluación correspondiente de modo de medir el cumplimiento de los objetivos planteados, así como realizar una encuesta de satisfacción de la formación recibida.

Logrados los objetivos académicos, se entregará el certificado correspondiente de realización y aprobación del nivel realizado.

### **Presupuesto estimado**

En este proyecto no plasmaremos los precios y presupuestos obtenidos. Queda a disposición de la organización consultarlos de ser implementado el plan.

### **Cronogramas posibles**

De lunes a viernes de 8:30 a 9:30hs. / de 14 a 15hs. / de 19:50 a 20:50hs. / de 21:50 a 2:50hs.  
Sábados de 9 a 13hs.



## **MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN**

Para medir los resultados del plan, se realizará una evaluación de satisfacción de los asistentes (ANEXO B). La misma será entregada a cada participante al momento de completar la capacitación.

Además, se medirá la eficacia de dicha formación con una planilla (ANEXO B) de cada empleado, donde el supervisor inmediato evaluará cada curso realizado en el año, y lo efectuará mediante el método que considere más apropiado, aclarándolo en la planilla.

Por último cabe aclarar la posibilidad de evaluar los idiomas agregando un apartado en las encuestas de satisfacción de los clientes, en donde califiquen el nivel de idiomas del personal en caso de ser extranjeros.

Como conclusión, consideramos importante mencionar que todo proceso de educación debe continuar en el trabajo diario y personal de cada empleado ya que esto permite afianzar los conocimientos adquiridos.



## 15. CONCLUSIÓN FINAL

Desde que comenzamos a trabajar para este proyecto final de grado, ZOOM Apartments Hotel Boutique nos abrió sus puertas permitiéndonos el acceso a toda la información solicitada. Así, detectamos necesidades que merecían ser trabajadas, para lo que desarrollamos propuestas de mejora que permitieran dar soluciones, basándonos siempre con el objetivo principal planteado:

*Presentar una propuesta de mejora organizacional, guiándonos con algunos requisitos de la norma ISO 9004:2009 (hemos usado esta norma como paso previo a una posterior certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, momento en que adoptaremos la norma ISO 9001:2008), que ofrezca el diseño y desarrollo de ciertos procesos de la gestión de recursos humanos orientados a mejorar las prestaciones globales de ZOOM Hotel Boutique, y a acercarnos a la excelencia en el servicio brindado tanto en el corto como en el largo plazo, siempre mirando a la organización como un todo.*

Esperamos con este trabajo alcanzar el objetivo planteado ya que nos hemos encontrado con una realidad que, como futuras profesionales, nos ha servido para aprender y aplicar conocimientos adquiridos en años de estudio y de trabajo en el área. A su vez, esperamos que a la organización le resulte de utilidad ya que demuestra, por un lado, preocupación por mejorar y crecer día a día respetando a sus empleados en lo personal y profesional, y por otro, manifiesta interés en incursionar y aplicar un sistema de gestión de la calidad.



## 16. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERLINCHES CERESO ANDRÉS— Calidad. Las nuevas ISO 9000:2000 "Sistemas de gestión de la calidad" –Thomson Editores Spain Paraninfo. Sexta Edición 2003.

BLAKE OSCAR JUAN. La Capacitación-Un recurso dinamizador de las organizaciones. 2° edición. Ediciones Macchi.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. Administración de recursos humanos. Duodécima Edición. International Thompson Editores. México, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Mc-Graw Hill. Bogotá Colombia, 2000.

DÍAS DE SANTOS - Diseño del servicio. Paso a paso. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid 1998.

GIBSON, J, IVANCEVICH, J y DONELLY, J. Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Irwin. Madrid, 1996

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? –La modalidad japonesa. Colombia. Edición 1997.

LAFAYE Hugo E. Las herramientas de la calidad.. Córdoba: ARCOR SAIC. 9ª edición. 2001

NORMA ARGENTINA IRAM-ISO 9004:2010 segunda edición. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Administración. Octava edición. Pearson educación. México 2005

VANNUCCI, Orlando Eugenio. Guía de Estudio: "Introducción a la Calidad". Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición marzo 2002

VANNUCCI, Orlando Eugenio. Guía de Estudio: "Calidad en Servicios". Instituto Universitario Aeronáutico. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición agosto 1995



PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.cordobaturismo.gov.ar](http://www.cordobaturismo.gov.ar)

[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

[es.thefreedictionary.com](http://es.thefreedictionary.com)

[administracion-de-rr-hh.blogspot.com.ar](http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com.ar)

[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

[www.plandecapacitacion.com](http://www.plandecapacitacion.com)

[www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

[www.cyta.com.ar](http://www.cyta.com.ar)

[www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/GRAFICA\\_RADAR.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/GRAFICA_RADAR.pdf)

[www.dgplades.salud.gob.mx](http://www.dgplades.salud.gob.mx)

[www.asimetcapacitacion.cl](http://www.asimetcapacitacion.cl)

<http://coyunturaeconomica.com>



## 17. ANEXO A



## **ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE - ENTREVISTA A LA GERENCIA**

### Estructura, Infraestructura y Organización

1. ¿Cómo está conformada la estructura del hotel?
2. ¿De qué manera se organiza el trabajo?
3. En cuanto a la infraestructura y comodidades físicas, ¿cree que las instalaciones constan de buena apariencia y confort?
4. ¿Existe una misión, visión, y objetivos definidos de la empresa? ¿Estos son compartidos por toda la organización?
5. ¿Quiénes son los clientes que se quieren alcanzar?

### Publicidad y Competencia

1. ¿Se realiza publicidad y promoción de la prestación del servicio?
2. ¿Consideran que los aspectos visuales (logos, papelería, etc.) son atractivos?
3. ¿Con qué organizaciones compite el hotel?

### Valores y Clima Organizacional

1. ¿Existen valores compartidos dentro de la organización?
2. ¿Cuáles son los más importantes o los que definen a la organización?
3. ¿Cómo considera el clima laboral presente en el hotel?
4. ¿Cómo caracterizaría las relaciones existentes?

### Departamento de Recursos Humanos

1. ¿Existe un área o departamento de recursos humanos?
2. ¿Qué actividades de RRHH se llevan a cabo?
3. ¿Quién es el responsable y cómo se lleva a cabo el proceso de selección?
4. ¿De qué manera se induce al personal?
5. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento del personal nuevo?
6. ¿Se llevan a cabo los procesos de análisis y descripción de puestos? ¿De qué manera se aprovecha la información obtenida?
7. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Qué utilidad les da?
8. ¿Se encuentran los empleados sometidos a presiones de tiempo al trabajar?



#### Comunicación y Participación

1. ¿Cómo considera a la comunicación interna dentro de la organización?
2. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el hotel?
3. ¿Considera que existen fallas o carencias en este tema?
4. ¿Se permite e incentiva la participación del personal?
5. ¿Se realizan reuniones periódicas, dónde todos puedan compartir y expresar opiniones?

#### Capacitación

1. ¿Considera que sus recursos humanos se encuentran debidamente motivados, calificados y capacitados para brindar el servicio que se pretende?
2. ¿Se realizan actividades de capacitación? ¿De qué tipo?
3. ¿Considera que se debería trabajar en esta temática?

#### Remuneraciones e Incentivos

1. ¿Considera al personal conforme con la remuneración que percibe? ¿Ésta es acorde al trabajo que se realiza?
2. ¿La empresa brinda algún tipo de incentivo (remunerativo o no) al personal? ¿De qué tipo?

#### Satisfacción de los clientes

1. ¿Se tienen en cuenta las percepciones, expectativas y opiniones de los clientes sobre los servicios que se brindan? ¿De qué manera?
2. ¿La calidad de la prestación de los servicios forman parte de la estrategia operativa de la organización? ¿Existe compromiso dentro de la organización? ¿Se resaltan las diferencias cualitativas de los servicios respecto a las competencias?
3. ¿Identifican necesidades adicionales de los clientes y aspectos que podrían ser mejorados de los servicios?
6. ¿Reciben las quejas sobre los servicios prestados? ¿Qué hacen al respecto?
7. ¿Cuánto tiempo dedica el empleado al cliente?



**ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE - ENTREVISTA AL PERSONAL**

Como estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos, debemos realizar un trabajo de intervención en una organización. Hemos elegido a ZOOM Apartment – Hotel Boutique. Para ello les pedimos fuera tan amable de contestar algunas preguntas. La información que nos proporcione será de suma importancia para nuestro trabajo y desde luego, será manejada con la más estricta confidencialidad.

La encuesta tiene un tiempo de duración aproximado de 20 minutos. Agradecemos su buena voluntad y el tiempo dedicado para esto. Los resultados serán publicados entre los 7 o 10 días siguientes.

Encuestado: .....

Edad: .....

Sexo: .....

Años de antigüedad en el puesto: .....

Nivel de estudios:.....

**Empresa**

1. ¿Conocen la visión, misión y objetivos de la organización?
2. ¿Existe un reglamento interno de trabajo? ¿Existe pleno conocimiento del mismo?
3. ¿Han tenido oportunidad de participar en la confección de los objetivos que repercuten en sus tareas?
4. ¿Qué valores considera presentes en la cultura de su empresa? ¿Considera que la organización y el servicio que brinda se destaca por ciertos valores? ¿Podría nombrarlos?
5. ¿Cómo evalúa a la infraestructura o el espacio físico donde trabaja? (MARQUE LA OPCION CORRECTA)  
Excelente      Muy bueno      Regular      Malo
6. ¿Qué recomendaciones haría?
7. ¿Ofrece la organización beneficios sociales o servicios? ¿cuáles?
8. ¿Reciben algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?
9. ¿Está conforme con su remuneración? ¿Por qué?
10. ¿Considera la empresa sus opiniones, ideas o sugerencias? (MARQUE LA OPCION CORRECTA)  
SI                  NO
11. ¿Tienen en cuenta sus necesidades y expectativas? ¿De qué manera?



Trabajo

12. ¿Conoce todas las tareas que corresponden a su puesto? ¿Cuáles son?
13. ¿Están bien definidas o cree que se superponen con las de sus compañeros?
14. ¿Las considera adecuadas para el tiempo del que dispone y respecto a su conocimiento y capacidad?
15. ¿Siempre realizó las mismas actividades? (MARQUE LA OPCIÓN CORRECTA)  
SI                      NO
16. ¿Recibió capacitaciones desde que ingresó? ¿De qué tipo?
17. ¿Le interesaría capacitarse en algún tema relacionado a su trabajo?
18. ¿Se siente presionado al trabajar? ¿Por qué y de qué tipo?
19. ¿Está conforme y le gusta su trabajo? ¿Por qué?
20. ¿Pueden desempeñar sus tareas de manera cómoda y segura? ¿Reciben siempre los elementos necesarios?
21. ¿Cómo actúa frente a un problema laboral que incumba al cliente?
22. ¿A quién recurre o consulta? ¿Tiene autonomía para tomar decisiones?
23. ¿Considera que aprovechan el tiempo de trabajo? ¿Lo consideran productivo?
24. ¿Le parece que ha crecido laboralmente desde que ingresó a la empresa? ¿Tiene expectativas de un mayor crecimiento y aprendizaje dentro de la misma?

Relaciones - ambiente

25. ¿Cómo calificaría el ambiente interno de trabajo? (MARQUE LA OPCIÓN CORRECTA)

Excelente                      Muy bueno                      Regular                      Malo

Otra: .....

26. ¿En qué se basa su calificación?
27. ¿Cómo considera la relación entre compañeros? ¿Y con la Gerencia?
28. ¿Fomenta la empresa la creatividad y el bienestar de las personas? ¿Cómo? (MARQUE LA OPCIÓN CORRECTA)  
SI                      NO
29. ¿Promueve la empresa el trabajo en equipo? ¿De qué manera?
30. ¿Qué medios de comunicación interna utilizan? ¿Le parecen suficientes?
31. ¿Tienen reuniones de personal? ¿Cada cuánto se realiza? ¿Quiénes participan y qué temas se tratan?
32. ¿Considera dichas reuniones como productivas? ¿Por qué?
33. ¿Pueden compartir información, conocimiento y experiencias laborales con el resto del personal? (MARQUE LA OPCIÓN CORRECTA)

SIEMPRE                      A VECES                      NUNCA

Otra: .....



Calidad en servicio

34. ¿Tiene la empresa en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes? (MARQUE LA OPCIÓN CORRECTA)  
SI NO
35. ¿De qué manera?
36. ¿Participa Ud. En temas relacionados con la empresa o el servicio que brinda?(MARQUE LA OPCIÓN CORRECTA)  
SI NO
37. En el trato con el cliente,¿ intenta responder a los pedidos de manera inmediata y con buena predisposición? ¿Por qué?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



## ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE - ENCUESTA A CLIENTES QUESTIONNAIRE

HABITACION:

ROOM:

**Es de nuestro interés conocer su opinión sobre nuestros servicios para mejorarlos diariamente.**

***Zoom Apartments asks you to answer these questions for the continuous improvement of our services.***

(Marque con "X" la opción correcta / Please, indicate the correct option with an "X")

**1. ¿Es la primera vez que se hospeda en este hotel?**

*Is this your first stay in Zoom Apartments?*

Si/ Yes

No

**2. ¿Cómo se entero de la existencia del hotel?**

*How did you hear about Zoom Apartments?*

Internet

Folletos/ Brochures

Recomendación / Recommendation

Medios / Media

Mailing

Otros / Others

**3. ¿Cómo calificaría la calidad de los servicios ofrecidos en el hotel?**

*What do you think about the quality of the services provided in the hotel?*

Excelente/ Excellent

Muy Buena/ Very good

Buena/ Good



- Regular/ *Regular*
- Mala/ *Bad*

**4. Por favor, califique los siguientes servicios, facilidades e instalaciones según su agrado:**  
*What do you think about our services and facilities? :*

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
	<i>Excellent</i>	<i>Very Good</i>	<i>Good</i>	<i>Regular</i>	<i>Bad</i>
Relación precio – calidad: <i>Quality/price relation</i>	<input type="text"/>				
Ubicación/ <i>Location</i>	<input type="text"/>				
Decoración – diseño <i>Design- decoration</i>	<input type="text"/>				
Servicio de Limpieza/ <i>Housekeeping</i>	<input type="text"/>				
Ambiente de Tranquilidad: <i>Quite Atmosphere</i>	<input type="text"/>				
Atención Personalizada: <i>Personalized Attention</i>	<input type="text"/>				
Reservas/ <i>Booking</i>	<input type="text"/>				



Servicio de Desayuno

*Breakfast*

5. **¿En que forma, en caso de existir alguna, podría cambiar o mejorar el servicio prestado?**  
*Do you have any suggestions, recommendations or improvements to introduce in the service provided?*

---

---

6. **¿Cuáles servicios, comodidades o facilidades adicionales desearía que sean prestados durante su estadía?**  
*What additional services and facilities do you suggest offering in the Hotel?*

---

---

**Este es el fin de la encuesta.**

**Muchas Gracias por su cooperación.**

*This is the end of the questionnair.*

*Thank you for your cooperation.*



18. ANEXO B



## ZOOM HOTEL BOUTIQUE – CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTO

### IDENTIFICACION DEL PUESTO

- Nombre del puesto:
- Ubicación en el organigrama:
- Superior inmediato:
- Personal a cargo:
- Antigüedad en el puesto:
- Fecha de emisión:
- Fecha de actualización:
- Responsable del análisis:

### JORNADA LABORAL

- Tiempo de trabajo: tiempo parcial / tiempo completo
- Turno: mañana / tarde / noche
- Cantidad de días de trabajo semanales: .....
- Cantidad de días francos semanales: .....
- Cantidad de horas por día: ..... Cantidad de horas semanales: .....

### OBJETIVOS DEL PUESTO

--

### PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

--



PRINCIPALES TAREAS A REALIZAR	
Descripción de las principales acciones concretas indicando el porcentaje de tiempo que cada una requiere.	
1. .... .....	PORCENTAJE .....
2. .... .....	PORCENTAJE .....
3. .... .....	PORCENTAJE .....
4. .... .....	PORCENTAJE .....
5. .... .....	PORCENTAJE .....

Descripción detallada de acciones secundarias indicando el porcentaje	
1. .... .....	PORCENTAJE .....
2. .... .....	PORCENTAJE .....
3. .... .....	PORCENTAJE .....
4. .... .....	PORCENTAJE .....



5. ....  
 .....  
 PORCENTAJE .....

PRINCIPALES DESAFIOS DEL PUESTO

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS

AUTONOMÍA Y SUPERVISIÓN

¿Requiere esta posición de supervisión personal? Explique

.....  
 .....

¿Qué acciones concretas tienen plena autonomía?

.....

PERFIL REQUERIDO

- Edad:
- Sexo:
- Estado civil:
- Nivel de educación:
- Experiencia laboral:
- Conocimientos:
  - Generales:.....
  - Específicos:.....
  - Idiomas:.....
  - Informática:.....



APTITUDES INTELECTUALES
APTITUDES FISICAS
PARÁMETRO DE DESEMPEÑO
Principales factores para lograr el éxito
COMENTARIOS FINALES
APROBACIÓN

.....  
Firma Gerente

.....  
Firma Responsable

.....  
Firma del ocupante del cargo



## ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – ENCUESTA AL PERSONAL PARA MEDIR EL TALLER

	Fecha:				
Por favor contestar las siguientes preguntas considerando el puntaje asignado. La escala es de 1 a 5, siendo el uno el puntaje más bajo y el cinco, el más alto.					
Nombre y apellido del encuestado:	Firma:				
<b>PREGUNTAS</b>	<b>PUNTAJE</b>				
	1	2	3	4	5
<b>Compromiso con la organización</b>					
¿Se interesa por proponer mejoras en su trabajo?					
¿Actúa conforme a los valores que la organización promueve?					
¿Generalmente trata de apoyar los cambios y las decisiones que se toman para el bien de la organización?					
¿Considera que sus tareas son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales?					
¿Tiene buena predisposición para trabajar y ganas de aprender diariamente?					
<b>Objetivos de cada área</b>					
¿Sabe que espera la organización de su trabajo?					
¿Se analizan, definen y comunican periódicamente los objetivos de su área?					
¿Los objetivos del puesto se relacionan con las necesidades y expectativas del cliente?					
Generalmente logra cumplir con dichos objetivos en los plazos propuestos?					
Comparten los miembros de su mismo puesto la visión y valores de la empresa?					
Existen mediciones y retroalimentación de los mismos?					
<b>Cumplimiento de tareas y responsabilidades</b>					
¿Conoce detalladamente todas las tareas que debe realizar en su puesto?					
¿Sabe cuáles son sus responsabilidades con respecto a la organización?					
¿Es ordenado con su tiempo y logra cumplir con las tareas que le corresponden?					
¿Deja tareas pendientes para el turno o día siguiente?					
<b>Satisfacción del cliente</b>					
¿Considera importante conocer las necesidades y expectativas del cliente?					
¿Cree que el servicio brindado satisface dichas necesidades y expectativas?					
¿Investigan y comprenden las necesidades y expectativas del cliente?					
¿Se mide permanentemente la satisfacción del cliente?					
Cuando existen discrepancias, ¿se pretende mejorar continuamente el servicio?					
<b>Compañerismo y cooperación</b>					
¿Trabajan en conjunto buscando mejorar el servicio y realizarlo con excelencia?					
¿Considera que existe solidaridad y compañerismo entre los miembros de la organización?					
¿Existe buena y constante comunicación en el equipo de trabajo?					
¿Ayuda a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan?					
Conoce su rol y lo desempeña con responsabilidad en pos de lograr la mayor eficacia en relación con el resto del equipo?					
Fomenta la organización el trabajo en equipo y la sinergia entre equipo?					
Responsable de la encuesta:	Firma:				



## ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – ENCUESTA PARA MEDIR EL DISEÑO DE PUESTO

1. ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?
2. ¿Logra cumplir con sus tareas y responsabilidades en tiempo y forma?
3. ¿Cuál es/son el/los objetivo/s de su puesto?
4. ¿Cree que con las herramientas y la autonomía de que dispone logra cumplir con dicho/s objetivo/s?
5. ¿Agregaría algún comentario al respecto?
6. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?
7. ¿Considera que esas responsabilidades condicen con el puesto y sus objetivos?
8. En caso que su respuesta sea negativa, ¿Ampliaría o reduciría dichas responsabilidades?
9. ¿Conoce detalladamente las tareas del puesto que ocupa?
10. ¿Considera que cumpliendo dichas tareas logra satisfacer a su cliente interno y además, cumple con el/los objetivo/s del puesto?
11. ¿Cree que debería realizar otras actividades para mejorar y efficientizar su labor? ¿Cuáles agregaría, modificaría o eliminaría?
12. ¿Quién es su cliente interno?
13. ¿Le parece que existe buena comunicación?
14. ¿Conoce cuáles son sus necesidades?
15. ¿Considera que con su trabajo satisface plenamente a su cliente interno?
16. En caso que su respuesta sea negativa, ¿Qué cambios o mejoras realizaría en su puesto para lograrlo?
17. Comentarios



**ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – ENCUESTA PARA MEDIR EL DISEÑO  
DE PUESTO: CLIENTE INTERNO**

1. ¿Existe buena comunicación con el puesto .....?
2. ¿Conoce las actividades y tareas de dicho puesto de .....?
3. ¿Considera que las actividades que se realizan en dicho puesto son suficientes para que su puesto se pueda desempeñar correctamente?
4. ¿Agregaría o quitaría actividades?
5. ¿Se ven sus actividades perjudicadas debido a la falta de tareas realizadas por el puesto.....?
6. ¿Agregaría o modificaría alguna actividad en dicho puesto para mejorar esa situación?



**ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

CONCEPTO A EVALUAR		CALIFICACION	
Calidad en la atención	Trato cordial y respetuoso		
	Atención personalizada		
	Rapidez de respuesta		
	Resolución de problemas		
	Coherencia con los valores institucionales		
	Atención al público	Personalmente	
Telefonicamente			
por Internet			
Conocimientos y Habilidades	Manejo de	Microsoft Office	
		Sistemas de Reservas	
		Sistema Hotelero	
		Internet	
	Idioma	Ingles (Habla - lee - escribe)	- -
		Portugués (Habla - lee - escribe)	- -
		Italiano (Habla - lee - escribe)	- -
Francés (Habla - lee - escribe)		- -	
Cualidades Interpersonales	Comunicación interpersonal		
	Relaciones interpersonales		
	Trabajo en equipo		
	Compromiso y cumplimiento		
	Dinamismo y proactividad		
	Capacidad de respuesta rápida y solución de problemas		
	Responsabilidad e iniciativa		
	Buena dicción y presencia		
Cumplimiento de Tareas y Responsabilidades	Presentación de novedades		
	Proceso de check in y check out		
	Registro de reservas		
	Manejo y rendición de caja chica		
	Mantención de orden y limpieza		
	Desayunos	preparación de alimentos	
		armado de mesas	
		Servicio	
		limpieza de comedor	
	Control de stock		
	Realización de pedidos		
	Informe problemas técnicos		
	Comunicación con mucamas		
Colaboración con mucamas			
PUESTO:		NOMBRE DEL EVALUADO:	
0 No cubre las expectativas – 1 A veces cubre – 2 Generalmente cubre – 3 Supera.			



**ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – PLANILLA DE ASISTENCIA A CURSOS**

Curso: .....

Disertante: .....

Lugar: .....

Fecha inicio: ..... Fecha finalización: .....

Empleado: .....

Clase	Fecha curso	Asistencia	Firma empleado	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

Firma y aclaración del Encargado del curso: .....



**ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA FORMACIÓN**

Califique cada concepto referido a la formación recibida en una escala del 1 al 10. Siendo el 1 el puntaje más bajo y el 10 el más alto.

Concepto de la formación	Calificación
Lugar físico donde se desarrolló la formación	
Clima de trabajo	
Material de trabajo utilizado	
Cantidad de tiempo utilizadas en la formación	
Cantidad de tiempo utilizado en actividades practicas y ejemplos	
Manejo y conducción del grupo por parte del docente	
Capacidad y conocimiento del docente sobre la temática tratada	
Capacidad de expresión y explicación del docente	
Predisposición del docente para responder dudas y consultas	
Contenido de la formación	
Grado de comprensión de los contenidos	
Grado de satisfacción con la formación en general	
Grado de aplicación de la formación en su puesto de trabajo	

**Firma y aclaración del participante:** .....



## ZOOM APARTMENTS HOTEL BOUTIQUE – EVALUACION DE EFICACIA DE FORMACION

Calificar el nivel de aplicación a la tarea de cada acción de formación de acuerdo a las referencias:

No aplica = 1	Insuficiente = 2	Bueno = 3	Muy bueno = 4	Excelente = 5
---------------	------------------	-----------	---------------	---------------

Nombre y Apellido:	Puesto:	Año:
Evaluador:	Método de evaluación:	Firma:

Curso de capacitación	Calificación	Observaciones