



**“IMPLEMENTACIÓN DE LAS BASES DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO PARA LA GENERACIÓN DE UNA
VENTAJA COMPETITIVA Y SOSTENIBILIDAD EN EL HOTEL
SONESTA EL OLIVAR”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Personas**

Presentado por:

Sr. Luis Cristian de los Godos Rivera

Srta. Roxana Ivonne Rojas Osorio

Srta. Milagros Nelly Zelaya León

Asesor: Profesor César Rovegno Ornano

2019

A nuestra familia por su incondicional apoyo a lo largo de nuestra formación profesional y laboral.

Agradecemos a todos nuestros profesores por todo lo enseñado y en especial a nuestro asesor César Rovegno, por su orientación en el desarrollo de esta tesis.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo busca dar a conocer la importancia de la gestión del área de Talento Humano en una organización hotelera y toma como parte fundamental la implementación de las bases de gestión como parte del área.

La implementación brinda soporte estratégico a la organización y al desarrollo del negocio, otorgando mayores herramientas para garantizar el logro de los objetivos empresariales.

Deseamos mostrar que la gestión e implementación de pilares básicos dentro de talento humano marca la diferencia e impulsa a su vez el desarrollo del equipo que forma parte de la compañía.

El objetivo principal de esta investigación es alinear los procesos de gestión del talento al plan estratégico de la organización en el Hotel Sonesta El Olivar. Los objetivos secundarios son los siguientes:

- Identificar los procesos del área de Gestión de Talento que deben alinearse a los objetivos del Hotel.
- Alinear los descriptivos de puestos del personal acorde a la realidad local del Hotel.
- Optimizar el diccionario de competencias acorde a la realidad y estrategia del Hotel

La metodología por utilizar para lograr los objetivos es el modelo secuencial del plan estratégico de D'Alessio (2013). Este modelo sugiere realizar un análisis de la situación actual de la organización para obtener información estratégica y así establecer la visión, misión, los valores y la filosofía corporativa.

Posteriormente, desarrollaremos entrevistas a profundidad con el objetivo de obtener información de primera mano y recoger datos reales de la dinámicas de trabajo de cada equipo.

Finalmente, luego de toda la información recabada, concluimos sobre la importancia de contar con las bases en la gestión de talento humano, para así apoyar a la estrategia de la organización y al desarrollo profesional de los colaboradores.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Presentación de la propuesta	1
1. Antecedentes.....	1
2. Determinación de las oportunidades de mejora	1
3. Justificación	5
4. Objetivos del plan estratégico.....	5
4.1 Objetivo principal	5
4.2 Objetivos secundarios	6
5. Alcance.....	6
6. Metodología por aplicar.....	6
7. Entrevistas a profundidad	9
Capítulo II. Marco teórico	10
1. Gestión por competencias	10
2. Análisis y descripción de puestos	12
2.1 Método del cuestionario.....	13
2.2 Método de la entrevista.....	14
2.3 Métodos mixtos.....	14
3. Etapas en el análisis de puestos	14
3.1 Etapa de planeación	14
3.2 Etapa de preparación.....	15
3.3.Etapa de realización	15

Capítulo III. La empresa	16
1. Antecedentes de la empresa	16
2. Descripción del negocio.....	16
3. Estructura organizacional de la empresa.....	17
3.1 Organigrama general – Hotel Sonesta El Olivar.....	17
3.2 Organigrama del Departamento de Ventas	17
3.3 Organigrama del Departamento de Servicio.....	18
4. Formulación de la misión, visión y valores de la empresa	20
4.1 Visión.....	20
4.2 Misión.....	20
4.3 Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional	20
5. Análisis interno	21
5.1 Modelo de negocio de la empresa	21
5.2 Cadena de valor	23
5.3 Análisis VRIO.....	24
6. Conclusiones - Análisis interno.....	25
Capítulo IV. Análisis externo	26
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	26
1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	26
1.2 Fuerzas económicas y financieras.....	26
1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas	27
1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.....	28
1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	28
2. Análisis del microentorno	29
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	29
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	30

3. Conclusiones – Análisis externo	33
Capítulo V. Estudio del campo	35
1. Objetivo del estudio	35
2. Metodología	35
2.1 Entrevistas a profundidad a colaboradores administrativos y operativos	35
2.2 Análisis de resultados	37
2.2.1 Conocimiento general de la organización.....	38
2.2.2 Conocimiento formal de su puesto	38
2.2.3 Proceso de incorporación.....	38
2.2.4 Herramientas y espacios adecuados para ejecutar sus funciones.....	39
2.2.5 Comunicación y <i>feedback</i> en el área.....	39
2.2.6 Equidad de funciones.....	39
2.2.7 Desarrollo profesional	39
2.3 Entrevista en profundidad a gerencias	42
2.3.1 Conocimiento de la estrategia.....	42
2.3.2 Conocimiento de la protección del negocio.....	43
2.3.3 Conocimiento del valor diferenciador del Hotel Sonesta El Olivar.....	43
2.3.4 Percepción del desempeño del equipo	43
2.3.5 Habilidades primordiales	44
2.3.6 Áreas de mayor soporte al negocio.....	44
2.4 Entrevistas a profundidad a colaboradores en Sonesta Cusco	45
2.4.1 Conocimiento general de la organización.....	45
2.4.2 Conocimiento formal de su puesto	45
2.4.3 Proceso de incorporación.....	45
2.4.4 Herramientas y espacio adecuado para ejecutar sus funciones.....	46
2.4.5 Comunicación y <i>feedback</i> en área	46

2.4.6 Equidad de funciones.....	46
2.4.7 Desarrollo profesional	46
3. Análisis comparativo entre los hoteles Sonesta El Olivar y Sonesta Cusco	46
Capítulo VI. Formulación de las estrategias de gestión de personas.....	48
1. FODA.....	48
2. Objetivos para el plan propuesto.....	50
3. Propuesta de acción.....	52
Capítulo VII. Diseño del plan de acción.....	54
1. Diseño del plan propuesto.....	54
1.1 Ventaja competitiva de la propuesta	54
2. Plan de implementación, monitoreo y control	55
2.1 Plan de implementación de competencias genéricas	55
2.2 Plan de implementación de descripciones de puesto	55
3. Acción propuesta	57
4. Diccionario de competencias genéricas	57
5. Análisis costo - beneficio.....	59
6. Presupuesto operativo de la propuesta.....	60
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	65
Notas biográficas.....	93

Índice de tablas

Tabla 1.	Reporte de solicitudes primer trimestre 2017 - 2018.....	3
Tabla 2.	Reporte de solicitudes segundo trimestre 2017 – 2018.....	3
Tabla 3.	Reporte de solicitudes tercer trimestre 2017 – 2018.....	3
Tabla 4.	Reporte de solicitudes cuarto trimestre 2017 – 2018.....	4
Tabla 5.	Factores claves.....	4
Tabla 6.	Canvas.....	22
Tabla 7.	Análisis VRIO.....	24
Tabla 8.	Número de establecimientos de hospedaje por categoría en Lima Metropolitana ²⁹	
Tabla 9.	Ingreso de turistas internacionales al Perú según zona geográfica de procedencia.....	32
Tabla 10.	Ingreso de turistas por países sudamericanos de procedencia.....	32
Tabla 11.	Resumen de resultados de entrevista a colaboradores.....	36
Tabla 12.	Colabores entrevistados por área.....	37
Tabla 13.	Comparativo: encuesta del clima 2018 <i>versus</i> entrevista aplicada.....	41
Tabla 14.	Estrategias FO (fortalezas – oportunidades).....	48
Tabla 15.	Estrategias FA (fortalezas – amenazas).....	48
Tabla 16.	Estrategias DO (debilidades – oportunidades).....	49
Tabla 17.	Estrategias DA (debilidades – amenazas).....	49
Tabla 18.	Resumen del plan propuesto.....	54
Tabla 19.	Plan de implementación de descripciones de puesto y competencias genéricas..	56
Tabla 20.	Ingresos anuales generados por las principales 10 empresas – periodo 2018.....	59
Tabla 21.	Costos de cortesías brindadas como garantías del servicio – periodo 2018.....	60
Tabla 22.	Control presupuestal.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	La metodología de Martha Alles. Capital humano	2
Gráfico 2.	Modelo secuencial del proceso estratégico	8
Gráfico 3.	Los subsistemas de recursos humanos	12
Gráfico 4.	Estructura organizacional de la empresa.....	17
Gráfico 5.	Organigrama del Departamento de Ventas	18
Gráfico 6.	Organigrama del Departamento de Servicio	19
Gráfico 7.	Cadena de valor Hotel Sonesta El Olivar.....	23
Gráfico 8.	Cinco fuerzas de Porter - Hotel Sonesta El Olivar.....	30
Gráfico 9.	Perú: llegada de turistas (en millones variación porcentual anual).....	33

Índice de anexos

Anexo 1.	Plataforma interna GHL <i>link – guest service</i>	69
Anexo 2.	Entrevista a profundidad – personal administrativo y operativo	71
Anexo 3.	Entrevista a profundidad - gerentes	72
Anexo 4.	Resultados de evaluación de clima 2018	73
Anexo 5.	Descriptivos de puestos	82
Anexo 6.	Diccionario de competencias.....	85
Anexo 7.	Auditoria al departamento de Talento Humano del Hotel Sonesta El Olivar.....	89

Capítulo I. Presentación de la propuesta

1. Antecedentes

En la actualidad, todas las organizaciones transitan por diversos cambios año tras año, muchos de ellos, debido a las exigencias del mercado que cada día son más imponentes. Las empresas deben adaptarse rápidamente a dichas exigencias para no perder competitividad y mantener la sostenibilidad en el largo plazo.

Con todo ello, las diversas áreas de la organización necesitan alinearse a nuevas estrategias y tomar en cuenta nuevas pautas con el objetivo de presentar propuestas enfocadas realmente a las necesidades corporativas. De esta manera, se pueden evitar o corregir acciones que no se alinean con los resultados.

Para realizar esta investigación se escogió al Hotel Sonesta El Olivar por ser una de las empresas hoteleras líderes en el mercado limeño con veinticuatro años de experiencia en el sector. El Hotel Sonesta El Olivar pertenece al Grupo Hotelero Londoño (en adelante, GHL).

La propuesta del trabajo de investigación se basa en lograr la satisfacción del cliente superando sus expectativas, brindando un servicio competitivo con procesos eficientes y apoyados con colaboradores altamente calificados.

2. Determinación de las oportunidades de mejora

Se ha identificado un incremento en la cantidad de solicitudes que afectan el servicio del hotel y que han generado quejas y reclamos, lo que pone en riesgo la imagen y reputación del servicio. Cabe resaltar que el Hotel Sonesta El Olivar tiene como una de sus metas “crear experiencias con gente feliz”. Por este motivo, el indicador de la satisfacción del cliente es considerado un factor clave para el éxito del negocio.

Por otro lado, se ha evidenciado que el área de Talento Humano no tiene un rol protagónico en la empresa. Esto ocasiona que no exista un estándar en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros. La deficiencia en la ejecución de los procesos genera malestar en los clientes, lo que podría estar originándose en la falta de competencias de los colaboradores para sus puestos.

Se considera necesario implementar actividades o talleres de sensibilización para quienes no conozcan del tema o para quienes aún no entiendan la importancia de la implementación de esta gestión en la empresa.

Es primordial capacitar al cliente interno no solo en la importancia antes mencionada, sino también en los nuevos términos y procesos que involucra la implementación de esta gestión. Por ejemplo, una de las primeras capacitaciones para los clientes internos sería el proceso de selección en base a la gestión por competencias. Estos deben aprender a observar comportamientos y a evaluar a su equipo de trabajo en base a las competencias requeridas para su puesto. Finalmente, es importante apoyar a sus colaboradores a un óptimo desarrollo personal y profesional.

Gráfico 1. La metodología de Martha Alles. Capital humano



Fuente: Alles, 2010.

A continuación se presenta el cuadro de solicitudes (cuadro comparativo) ingresadas por trimestre (ver anexo 1). Se comparan los reclamos y solicitudes que afectaron el servicio durante los años 2017 y 2018. Se define como solicitudes a cada requerimiento hecho por un huésped que se registra por el área de Servicio al Huésped y Recepción. Estas pueden ser solicitudes que afectaron el servicio, como todos aquellos requerimientos que no pudieron cumplirse de manera eficiente, o pueden ser reclamaciones, que se definen como las quejas que los huéspedes han realizado durante su estadía en el hotel.

Tabla 1. Reporte de solicitudes primer trimestre 2017 - 2018

Primer trimestre 2017			Primer trimestre 2018			Variación anual trimestre	% por
	Cantidad	%		Cantidad	%		
Total de solicitudes	5.039	100%	Total de solicitudes	10.562	100%	109,61%	▲
Solicitudes que afectaron el servicio	413	8.2%	Solicitudes que afectaron el servicio	854	8,1%	106,78%	▲
Reclamaciones	282	5.6%	Reclamaciones	282	2,7%	0%	=

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link, s.a.

De acuerdo con la información del primer trimestre del año 2018, se puede concluir que hubo un incremento de ingreso de solicitudes del 109,61%, de las cuales, el 8,1% corresponde a las solicitudes que afectaron el servicio. Este porcentaje no ha variado en ambos periodos (2017 y 2018). También se observa que hubo una ligera disminución en el porcentaje de reclamaciones del 5,6% al 2,7%, pero que no hubo variación del número de casos.

Tabla 2. Reporte de solicitudes segundo trimestre 2017 – 2018

Segundo trimestre 2017			Segundo trimestre 2018			Variación anual trimestre	% por
	Cantidad	%		Cantidad	%		
Total de solicitudes	7.367	100%	Total de solicitudes	8.915	100%	21,01%	▲
Solicitudes que afectaron el servicio	280	3.8%	Solicitudes que afectaron el servicio	617	6.9%	120,36%	▲
Reclamaciones	176	2.4%	Reclamaciones	171	1.9%	-2,84%	▼

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link s.a.

El total de solicitudes para el segundo trimestre del 2018 se incrementó en 21,01% en relación con las solicitudes captadas en el segundo trimestre del año 2017. Se puede observar el incremento de solicitudes que afectaron el servicio en un 120,36% para el segundo trimestre del 2018 con relación al periodo del segundo trimestre del 2017. La variación porcentual de estas solicitudes paso de un 3.8% en el 2017 a un 6.9% para el segundo trimestre del año 2018. El porcentaje de reclamaciones se mantuvo constante con una variación mínima.

Tabla 3. Reporte de solicitudes tercer trimestre 2017 – 2018

Tercer trimestre 2017			Tercer trimestre 2018			Variación anual trimestre	% por
	Cantidad	%		Cantidad	%		
Total de solicitudes	8.170	100%	Total de solicitudes	7.409	100%	-9,31%	▼
Solicitudes que afectaron el servicio	286	3.5%	Solicitudes que afectaron el servicio	525	7,1%	83,57%	▲
Reclamaciones	180	2.2%	Reclamaciones	169	2,3%	-6,11%	▼

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link s.a.

En la comparación del tercer trimestre del 2017 y 2018, se puede observar que solo hubo una disminución del 9,31% en la captación de solicitudes; sin embargo, se observa un incremento del 83,57% en las solicitudes que afectaron el servicio en el 2018. Para el tercer trimestre del 2018, el porcentaje de solicitudes que afectaron el servicio es del 7,1% en relación con el 3,5% del año 2017, lo que significa un incremento del 3,6%. El porcentaje de reclamaciones se mantuvo para los dos años en un promedio del 2%. Aquí podemos concluir que, a pesar de que se redujo el número de solicitudes totales, igual se incrementó el número que afectaron el servicio.

Tabla 4. Reporte de solicitudes cuarto trimestre 2017 – 2018

Cuarto trimestre 2017			Cuarto trimestre 2018			Variación anual trimestre	% por
	Cantidad	%		Cantidad	%		
Total de solicitudes	7.650	100%	Total de solicitudes	5.896	100%	-22,93%	▼
Solicitudes que afectaron el servicio	248	3.2%	Solicitudes que afectaron el servicio	133	2,3%	-46,37%	▼
Reclamaciones	152	2.0%	Reclamaciones	115	2,0%	-24%	▼

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link s.a.

Para el cuarto trimestre de ambos años, se puede observar que disminuyó la cantidad de solicitudes captadas en un 22,93%. En este caso sí se redujo el porcentaje de solicitudes que afectaron el servicio en un 0,9%; mientras que el porcentaje de reclamaciones se mantuvo en 2% para ambos años.

Considerando las opiniones de los huéspedes obtenidas a través de la encuesta de satisfacción, tendremos en cuenta dos preguntas importantes para comparar los años 2017 y 2018.

Tabla 5. Factores claves

Factores claves	Período		Índice aceptable	Variación %
	2017	2018		
Mails respondidos	1.110	1.052	No aplica	-5,23% ▼
Preguntas				
¿Experimentó algún problema con el servicio?	12,87%	14,99%	< o = 10%	2,12% ▲
¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende?	66,81%	68,12%	> o = 70%	1,31% ▲

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link s.a.

Podemos observar que se incrementó en 2,12% el porcentaje del ítem “¿Experimentó algún problema durante su estadía?” entre los años 2017 y 2018. Cabe precisar que el porcentaje aceptable debería ser 10%, por lo que en ambos años se excedió el límite aceptado. Por otro lado,

en el ítem “Probabilidad de que nos recomienden”, se alcanzó un leve incremento de 1,31% referente al año 2017. La meta en este ítem es 70%, así que en ninguno de los dos últimos años se cumplió con la meta.

Finalmente, es importante mencionar que dentro del ranking de GSI (índice de satisfacción del huésped) en los hoteles operados por GHL, el puntaje obtenido por el Sonesta Hotel El Olivar en el período 2018 es de 4,45 cuando el mínimo requerido es de 4,50 (Quality News 2018).

3. Justificación

El sector turismo se ha incrementado en gran medida desde las últimas décadas tanto en Perú como en diversos países del mundo. Por ejemplo, República Dominicana ha visto crecer su actividad turística cuando hace 37 años no existía. Dicha actividad ha generado un desarrollo socioeconómico gracias al inicio de actividades del Grupo Barceló, el cual es un ejemplo de cómo la actividad turística puede transformar un país. En el Perú tenemos una cadena de hoteles de similar magnitud: el Grupo Meliá. Este grupo tiene participación en el mercado de treinta países alrededor del mundo. En el análisis de los modelos de negocio, se observa que hay coincidencia con el Grupo Meliá en la estrategia comercial y de clientes, así como en su transformación digital y alineamiento en el factor humano.

Sin objetivos y sin una estructura de organización que ordene los esfuerzos individuales de cada colaborador no se puede lograr una cooperación real y efectiva. Todo ese incremento del turismo ha generado una mayor oferta de hoteles en diversas zonas del país. Tal es el caso del distrito de San Isidro en Lima, zona donde está ubicado el Hotel Sonesta El Olivar. Esta es una zona empresarial donde compiten principalmente hoteles de cinco estrellas, lo cual hace que sea necesario una propuesta de valor que impulse la competitividad y la sostenibilidad del hotel.

4. Objetivos del plan estratégico

Considerando lo anterior, se plantean los siguientes objetivos del estudio:

4.1 Objetivo principal

Alinear los procesos de gestión del talento al plan estratégico de la organización en el hotel Sonesta El Olivar.

4.2 Objetivos secundarios

- Identificar los procesos del área de gestión del talento que deben alinearse a los objetivos del Hotel.
- Alinear los descriptivos de puestos del personal acorde a la realidad local del Hotel.
- Optimizar el diccionario de competencias acorde a la realidad y estrategia del Hotel

5. Alcance

La presente investigación busca otorgar las bases estructurales dentro del área de Talento Humano con el fin de convertirla en agente estratégico de la empresa y otorgarle una ventaja competitiva basada en las personas y en su orientación al cliente. Con ello la empresa podrá adoptar modelos de gestión de éxito en el rubro hotelero tanto nacional como internacionalmente.

6. Metodología por aplicar

D'Alessio brinda los principios del modelo secuencial del plan estratégico. Involucra procesos que conllevan a un conjunto de actividades que se pueden observar en el gráfico 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. En él se muestran las actividades que se sugieren realizar para que la organización pueda lograr su futuro deseado (visión). Son tres etapas las que conforman este proceso: (i) formulación, etapa de planeamiento propiamente dicha donde se procura encontrar las estrategias necesarias para llegar al futuro deseado; (ii) implementación, en la cual se ejecutan las estrategias planteadas en la primera etapa; y (iii) evaluación y control, cuyas actividades se efectúan de manera permanente para monitorear las etapas secuenciales.

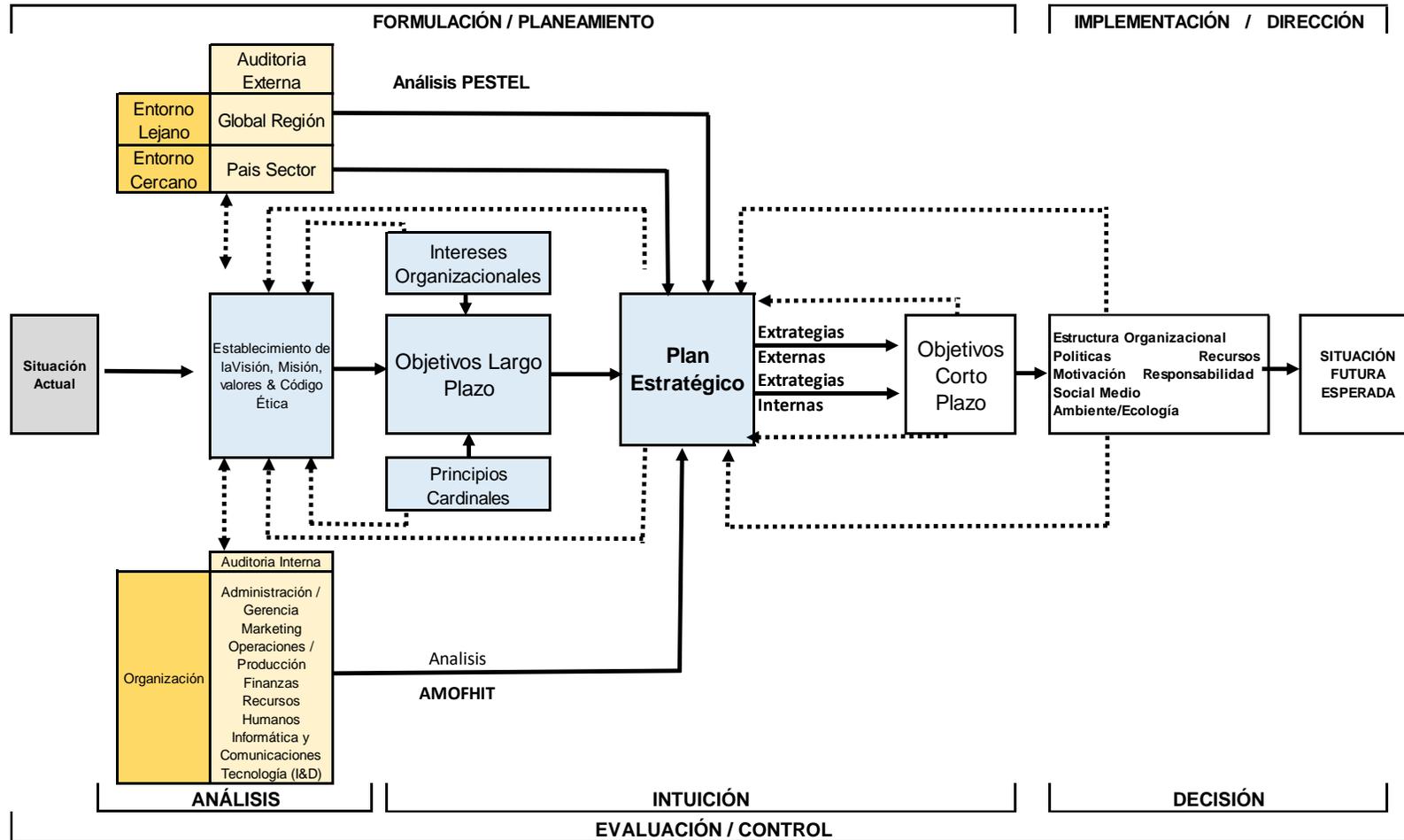
El modelo sugiere realizar un análisis de la situación actual de la organización para obtener información y así establecer la visión, misión, los valores y la filosofía corporativa. Posteriormente, el modelo sugiere desarrollar el análisis externo con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del modelo Pestel (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales). De dicho análisis se deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), lo que permite conocer el impacto del entorno en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis Pestel y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de perfil competitivo (MPC) y de perfil de referencia (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector. Esto facilita el inicio del proceso a los planeadores y los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que permitan tener éxito en el sector, y superar a la competencia.

Finalmente, el modelo sugiere desarrollar la evaluación interna. Esta se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Así se construyen ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas, lo que permitirá establecer el camino hacia el futuro deseado (visión).

A continuación, se muestra la gráfica del modelo secuencial.

Gráfico 2. Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: D'Alessio, 2013.

El presente trabajo se ha iniciado con el modelo de D'Alessio para realizar el diagnóstico de la situación actual mediante entrevistas a profundidad utilizando un cuestionario como herramienta para la obtención de información de acuerdo a cada público objetivo: colaboradores administrativos, operativos y personal de gerencia.

7. Entrevistas a profundidad

Esta metodología es importante, ya que es necesario conocer la empresa y analizar a fondo su situación actual. Con ello se puede marcar un camino más claro con planes y actividades hacia el futuro. Gracias al acceso que se tuvo y a la posibilidad de aplicar los cuestionarios (anexo 2) con el personal de diferentes áreas, se conoció directamente las instalaciones del hotel y sus principales servicios como recepción, cocina, eventos y hospedaje. Se pudo vivir directamente la experiencia que recibe un cliente al momento de llegar al hotel y así verificar la calidad y estándares de primera mano. También se observaron los procesos internos de cada área y como estos se relacionan con el cliente externo.

El Hotel Sonesta El Olivar cuenta con 128 colaboradores. Se tomó una muestra de 23 personas de las diferentes áreas con el fin de desarrollar entrevistas a profundidad con ellos. Se consideró una diversidad de cargos como jefes, supervisores, coordinadores, etc. Estas entrevistas, se apoyaron en cuestionarios de elaboración propia (anexo 2) y constan de veinte enunciados. Entre ellos, destacan preguntas sobre conocimiento de la empresa, funciones, formación, comunicación, etc.

Cada entrevista, tuvo una duración de aproximadamente una hora y fue directamente desarrollada en cada área de trabajo. Esto permitió validar la información relevante para el diagnóstico. Al tener mayor variedad de opiniones, se logró un sondeo más real de la situación actual de la empresa. También se recabaron opiniones desde diferentes perspectivas en cada área.

Finalmente, y no menos importante, a través de las entrevistas realizadas, se pudo apreciar la percepción de cada colaborador sobre la gestión del área de Talento Humano. Esta investigación conlleva a una propuesta de valor que impulse el crecimiento y la sostenibilidad mediante objetivos estratégicos realistas.

El capítulo II brindará el soporte teórico y metodológico adecuado para esta investigación.

Capítulo II. Marco teórico

1. Gestión por competencias

La metodología de la gestión por competencias cuenta, desde siempre, con una base teórica que iremos describiendo en las siguientes líneas; sin embargo, podemos decir que este modelo no es una actividad nueva dentro del campo del recurso humano; sino que es una práctica que ha ido evolucionando, desde hace muchos años, por las mismas necesidades del mercado.

La mayoría de autores define las competencias como conceptos que incluyen el desempeño adecuado en un puesto de trabajo ciertas habilidades necesarias para que sea óptimo y los conocimientos requeridos para ocupar el cargo.

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias son características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un *performance* superior en un trabajo o situación.

Según Levy-Leboyer (1996), se define a las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Otros autores reflejan una visión diferente, como es el caso de Lucia y Lepsinger (1999), quienes indican que un modelo de competencias debería incluir habilidades innatas y las adquiridas. De este modo, propone una pirámide construida sobre la base de talentos inherentes que incorpora tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia.

Según Alles (2010), las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Por otro lado, manifiesta que la gestión por competencias es una herramienta que ayudará a dirigir de mejor manera la organización que un líder tiene a su cargo. La alta dirección de la empresa

puede entender mejor que nadie lo vital e importante de poder alcanzar la visión. De ahí la importancia de la estrategia de la organización y de las personas en este camino.

Para Martha Alles (2010), la dirección estratégica de talento humano por competencias es un modelo de gestión que tiene como fin alinear a las personas que forman parte de la empresa hacia el objetivo de la empresa. Esto implica adaptar algunos subsistemas de recursos humanos para relacionarlos con la estrategia que tiene la organización.

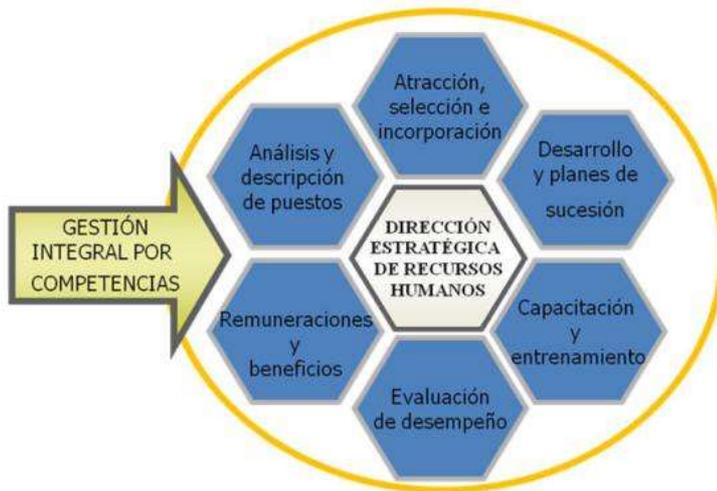
Según la autora, toda empresa cuenta con una misión, visión y planes estratégicos. No todas las organizaciones tienen formalizado esos conceptos, pero todas poseen una estrategia la cual siguen. El modelo de competencias sirve para alcanzar la visión planteada. De acuerdo con ello, también incluye la misión, visión y la estrategia.

Para la implementación del sistema de gestión por competencias en el área de talento humano, es importante destacar la participación de la alta dirección.

Según Alles (2010), los diferentes subsistemas de talento humano deben alinearse al modelo de gestión por competencias. Se involucra desde el reclutamiento y selección al momento de incorporar un nuevo talento dentro de la organización, para luego iniciar con la gestión del desarrollo de personas.

Después de haber analizado distintos autores, se considera que este modelo se ajusta mejor para esta investigación, dado que la adecuada gestión del talento humano sería un factor clave en esta empresa, puesto que por la gestión de talento humano nos referimos a que todo el personal cumpla con el perfil que debe tener para cubrir determinado puesto, pero sobre todo, que pueda llevar a cabo los objetivos que se han planteado bajo una serie de procesos ya establecidos y bien planteados acorde con la realidad de la organización.

Gráfico 3. Los subsistemas de recursos humanos



Fuente: Alles, 2010.

2. Análisis y descripción de puestos

Se considera fundamental, dentro de la constitución de un área de Talento Humano, contar con el análisis y descripción de puestos. Esto aporta para disminuir la incidencia de seleccionar a una persona no apta para un cargo determinado. A su vez, guía al colaborador en sus funciones, lo ubica dentro de la organización y lo impulsa en el cumplimiento de las expectativas que tiene su puesto.

Según Chruden y Sherman (1992), las descripciones de puestos dejan por sentado cuáles son las responsabilidades y los deberes dentro de un cargo. Todas estas características deben cumplirse por el sujeto.

Chiavenato (2011) da como definición de puesto a «una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización».

Algunas de las razones por las cuales las descripciones de puesto son importantes es que gracias a ellas podemos evitar la duplicidad de funciones, definir claramente la responsabilidad de cada trabajador y evaluar su desempeño.

Chiavenato (2011) indica que las descripciones de puesto están formadas por factores extrínsecos e intrínsecos, con los cuales se responden a cuatro preguntas básicas: ¿qué hace el ocupante del puesto?, ¿cuándo lo hace?, ¿cómo lo hace? y ¿por qué lo hace?

Además, según Chiavenato (2011), el esquema de descripciones y especificaciones de puestos refleja las necesidades de talento humano (cualitativas o cuantitativas) que se generan, debido a la división del trabajo y su respectiva especialización funcional. Por un lado, la descripción de puestos nos señala la lista de tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto. Por otro lado, las especificaciones del puesto nos indican los requisitos necesarios que debe tener el que ocupará dicho puesto. Todo ello con la finalidad de que cuando se esté en el puesto, la persona tenga las características personales compatibles con las especificaciones de este. Mientras que las funciones que deberá desempeñar quedarán indicadas en la descripción del puesto.

Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo. Estas se ven reflejadas en requerimientos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Cuando se diseñan los puestos sin la participación de Talento Humano, como en la gran mayoría de organizaciones, es necesario analizar cómo fueron diseñados y estructurados por los otros departamentos para una correcta gestión de los recursos. El problema que tienen muchas organizaciones es que desconocen ese proceso y por muchos años trabajan sin analizar la estructura de sus puestos, por lo que se generan duplicidad de funciones y otras problemáticas que se hacen más complejas con el paso del tiempo. Finalmente, de acuerdo con todo lo explicado, hemos decidido apoyarnos en las bases teóricas y estructuras de Chiavenato (2011) por el enfoque organizacional.

A continuación mencionamos por separado cada uno de los métodos para el análisis y descripción de puestos.

2.1 Método del cuestionario

Este método se ejecuta solicitando al personal que ocupa el puesto que conteste un cuestionario. Dicho cuestionario indica que se responda por escrito toda pregunta sobre su puesto y características. Este balotario debe ser construido a medida, lo cual permitirá obtener respuestas lo más cercanas a la realidad e información útil. Un requisito importante para ejecutar este

cuestionario es que el ocupante del puesto pueda realizarlo junto a su jefe inmediato, con el fin de validar las preguntas.

2.2 Método de la entrevista

La entrevista se considera el método más flexible y productivo. Es importante su estructura, ya que se puede obtener información más completa y detallada sobre los tiempos y actividades que realiza el ocupante del puesto, por ejemplo. Gracias a ella es posible cruzar toda la información obtenida con otros ocupantes de puestos similares y así corroborar diferencias en la información. Con esto se pueden hacer consultas al jefe inmediato para validar los datos obtenidos.

Este método asegura la interacción directa entre el analista del puesto y el colaborador, lo que ayuda a aclarar dudas en caso las haya, especialmente en el caso de trabajadores que no brindan colaboración efectiva. Otro punto importante es que este método utiliza el contacto directo y la participación activa del trabajador, todo por medio de la interacción verbal y de primera mano.

2.3 Métodos mixtos

Los métodos descritos tienen ciertas ventajas y desventajas, pero, para ello, y para obtener mayor beneficio, la mejor opción es utilizar métodos mixtos. Los más utilizados son el cuestionario y la entrevista con el ocupante del puesto, el cuestionario con el ocupante y la entrevista con el superior, el cuestionario y la entrevista con el jefe inmediato. Para elegir las combinaciones se debe tomar en cuenta las características de la empresa y sus integrantes.

3. Etapas en el análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

3.1 Etapa de planeación

En esta etapa se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Dicho análisis de puestos exige los siguientes pasos: determinar los puestos a describir, elaborar el organigrama de los puestos, elaborar el cronograma de trabajo, elegir los métodos de análisis, seleccionar factores de análisis y graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua.

3.2 Etapa de preparación

Es la etapa donde se preparan a las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, por lo cual se tiene en cuenta lo siguiente: reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de los puestos, preparación del material de trabajo, preparación del ambiente, obtener datos previos como nombres de los ocupantes de los puestos, relación de equipos y herramientas.

3.3. Etapa de realización

En esta etapa de realización, se pone en práctica el uso de la metodología mixta, ya que permite analizar de mejor manera la información. Esto es necesario por su complejidad y, sobre todo, por la dinámica del negocio. Finalmente, después de haber analizado los conceptos de algunos autores, se decidió utilizar los conceptos de Chiavenato (2011), porque se ajustan mejor a los objetivos del plan estratégico. Además, brinda la base teórica sobre la metodología a utilizar para la descripción de puestos y las etapas para el análisis.

Antes de continuar con el siguiente capítulo, donde se brindará información sobre la empresa, se ha descrito la gestión por competencia según diversos autores. Se optó por la definición de Alles (2010), ya que tiene como fin alinear a los colaboradores con el objetivo de la empresa. Esto implica adaptar algunos subsistemas de recursos humanos para relacionarlos con la estrategia que tiene la organización.

Además, aplicaremos el esquema de Chiavenato (2011), que nos brinda la base teórica sobre la metodología a utilizar para la descripción de puestos y las etapas para el análisis.

Capítulo III. La empresa

El Hotel Sonesta El Olivar es un hotel de cinco estrellas que pertenece a la cadena GHL Hoteles. Para su análisis, a continuación, se exponen los antecedentes y la descripción del negocio:

1. Antecedentes de la empresa

La empresa se fundó el 4 de diciembre de 1992 con el nombre de Hotel El Olivar con aproximadamente 65 habitaciones. En la actualidad tiene un total de 134 habitaciones. En el año 1999 se incorpora a la cadena Sonesta, cadena hotelera internacional con presencia en varios países alrededor del mundo (Estados Unidos, Colombia, Chile, Argentina, entre otros), y modificó su nombre a Hotel Sonesta El Olivar.

Durante este período se adaptó a los estándares internacionales de la cadena y desarrolló nuevos canales de ventas y nueva imagen hacia el público local. Esto fortaleció la marca y la potenció para la siguiente etapa. En el año 2006, el Grupo Hotelero Londoño (GHL Hoteles, cadena colombiana con presencia de hoteles en América Latina) adquirió el 50% de la participación de los hoteles Sonesta en Perú y se consolidó como operador de esta marca en Sudamérica.

En esta etapa de adaptación a la nueva cadena y su cultura corporativa, se dieron muchos cambios estructurales y organizacionales. El modelo corporativo se adaptó a la nueva estructura organizacional y los colaboradores a la nueva cultura. Para eso, se ejecutaron casi tres años de charlas, capacitaciones y entrenamiento certificado.

2. Descripción del negocio

El Hotel Sonesta el Olivar está ubicado en el distrito de San Isidro a treinta minutos de distancia del aeropuerto. El hotel cuenta con 134 habitaciones divididas en categoría ejecutivas, *suites* y presidencial. También ofrece alquiler de salas para eventos, servicio de restaurante, *room service*, sushi bar, *business center*, piscina y gimnasio.

Su competencia directa en cuanto a hoteles ubicados en San Isidro son Meliá, Novotel, Swissotel, Los Defines y Atton. En el distrito de Miraflores destacan Casa Andina Premium, Thunderbird, Crowne Plaza, Estelar y QP.

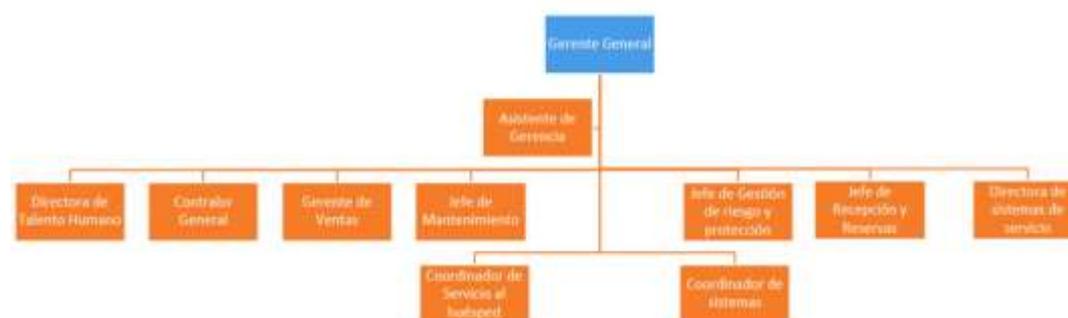
Se detalla a continuación el porcentaje de habitaciones ocupadas por segmento del año 2018. El segmento corporativo tiene un porcentaje del 67,68%; el receptivo, 10,88%; y otros canales (*web* y reservas directas), 21,44%. Se puede apreciar que el hotel tiene una fuerte presencia en el segmento corporativo. En su mayoría se trata de empresas que pertenecen al sector construcción, farmacéutico e industrial.

3. Estructura organizacional de la empresa

3.1 Organigrama general – Hotel Sonesta El Olivar

La estructura organizacional del Hotel Sonesta El Olivar refleja los centros de responsabilidad comprometidos en el desarrollo de actividades para la planificación estratégica, control administrativo y control operacional. A continuación, se muestra la estructura organizacional:

Gráfico 4. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Plataforma Ghlink, 2018.

3.2 Organigrama del Departamento de Ventas

Este departamento es importante, debido a la información y la relación que tiene con las empresas clientes del hotel, ya que brinda soporte administrativo a las áreas operacionales. Cuenta con un gerente de Ventas, un asistente comercial, un *revenue manager* y tres ejecutivas de cuentas.

Gráfico 5. Organigrama del Departamento de Ventas

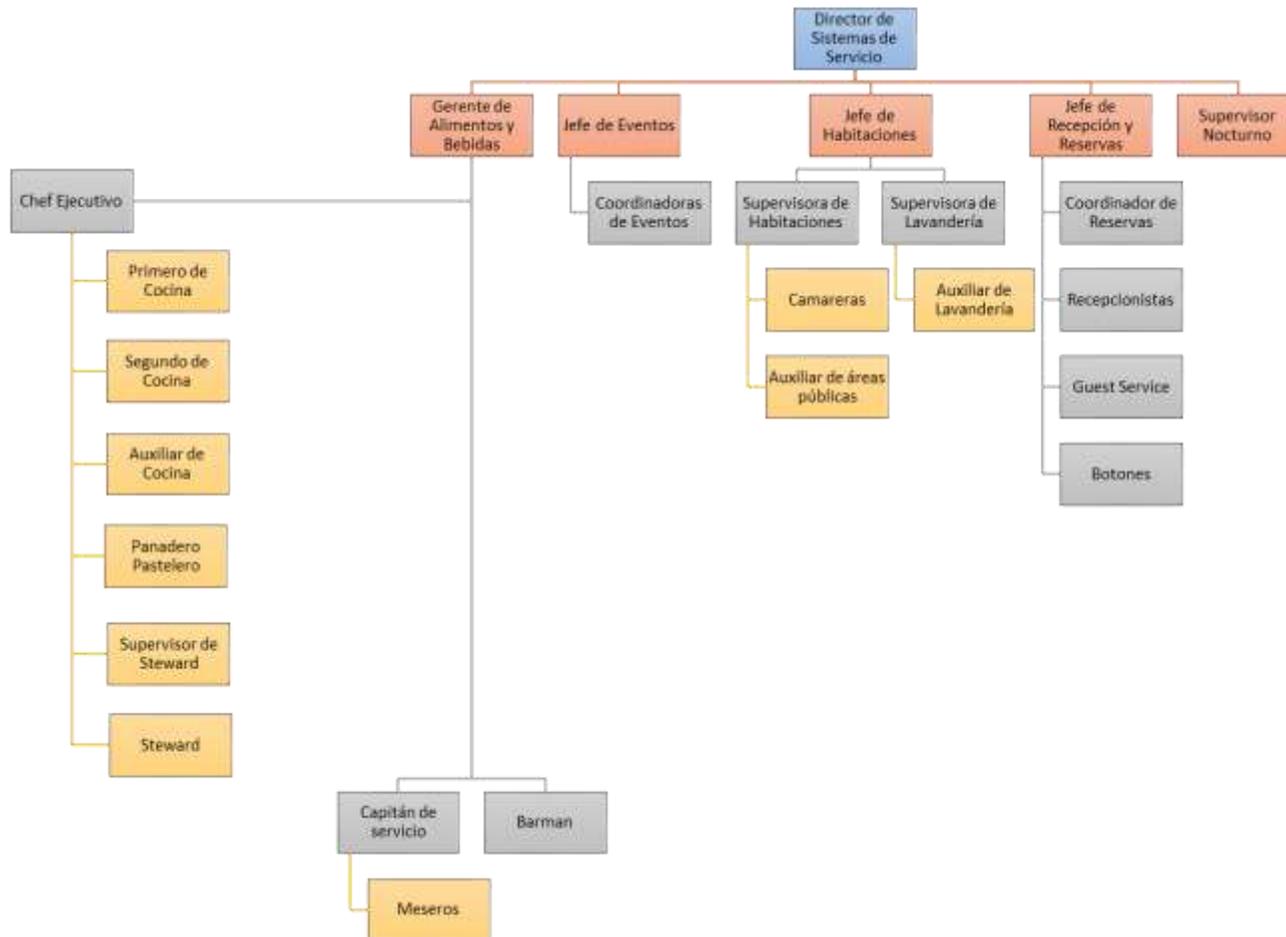


Fuente: Plataforma Ghlink, 2018.

3.3 Organigrama del Departamento de Servicio

El director de Servicios es el responsable de las áreas operacionales como alimentos y bebidas, eventos, habitaciones, recepción y calidad. Todas ellas tienen contacto directo con el servicio hacia el huésped. En la siguiente página se muestra detalladamente el organigrama de este departamento.

Gráfico 6. Organigrama del Departamento de Servicio



Fuente: Plataforma Ghlink, 2018.

4. Formulación de la misión, visión y valores de la empresa

La misión, visión y filosofía del Hotel Sonesta El Olivar son detalladas a continuación:

4.1 Visión

Participar del desarrollo económico de nuestra región promoviendo la industria hotelera y turística, consolidando la más importante cadena hotelera latinoamericana, reconocida por el más alto nivel de tecnología que, en conjunto con nuestros socios internacionales, proyecte una imagen de confianza, solidez y excelencia frente a nuestros clientes, colaboradores, proveedores e inversionistas.

4.2 Misión

La alta concepción que sentimos del noble ejercicio de la hospitalidad nos compromete a buscar la excelencia en el servicio, brindando la más apropiadas soluciones a las necesidades de nuestros huéspedes.

4.3 Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional

El Hotel Sonesta El Olivar se compromete a crear soluciones a las necesidades de la demanda y superar las expectativas de los huéspedes. Los principios y valores de la organización apuntan a la normalización de comportamientos, conductas y actitudes que son fundamentales para que las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización generen el ambiente positivo y clima organizacional propicio para el desarrollo profesional y personal. Los principios que definen la actitud, comportamiento y carácter de la organización son integridad, respeto y compromiso. Por otra parte, los valores son importancia máxima al huésped como propósito común, trabajo en equipo y desarrollo del talento humano.

Se han implementado cuatro pasos para desarrollar la cultura organizacional: primero, la inserción de principios y valores como normas de conducta y carácter de la organización; segundo, la formulación de los objetivos estratégicos a través de la visión, misión, consignas y estándares básicos; tercero, la concientización del trabajo en equipo en las diferentes áreas; y cuarto, la continua mejora de las habilidades administrativas de los directivos, jefes y supervisores.

Después de haber descrito a la empresa, sus antecedentes, estructura organizacional y cultura corporativa, se procederá a realizar el análisis interno.

5. Análisis interno

A continuación nos centraremos en el análisis interno del negocio hotelero. Se inicia con el modelo Canvas, para luego dar pase al análisis de la cadena de valor del sector y finalizamos con el análisis VRIO.

5.1 Modelo de negocio de la empresa

El corporativo busca la asociación con inversionistas nacionales en los países donde se plantea abrir el negocio. Estos se encargan de la operatividad de los hoteles a través de su sistema y plataforma administrativa.

La principal actividad es la venta de habitaciones, además del alquiler de salones de eventos y venta de alimentos y bebidas.

Tomando en cuenta el análisis por medio del Canvas, en la tabla 6 se ha definido el negocio y expuesto su información clave. Uno de los puntos más resaltantes identificados es que el Hotel Sonesta El Olivar no solo alberga a huéspedes ocasionales sino que gran parte de su clientela (67%) son reservas corporativas.

Otro punto resaltante, y que ha sido contrastado a lo largo de este proceso de investigación, se basa en la propuesta de valor del hotel: brindar un servicio de excelencia a todo cliente que se refleje en la grata experiencia que recibe durante su estadía.

Finalmente, otro punto importante a mencionar son los recursos clave dentro de la organización: los recursos humanos, económicos, logísticos, entre otros. Con ellos se puede dar camino a la actividad de este negocio.

Cabe resaltar que los altos mandos tienen por seguro que el recurso humano es una de las herramientas más valiosas dentro de la organización y clave para su diferenciación.

Tabla 6. Canvas

<p>8) Socio clave Empresarios nacionales y extranjeros Personas naturales tanto nacionales como extranjeras Empresas nacionales y extranjeras Casa matriz en Colombia, municipalidad, proveedores, personal administrativo y de atención directa al cliente</p>	<p>6) Actividad clave Servicio de hospedaje y atención completa (alimentación, <i>spa</i>) Alquiler de salas para eventos</p>	<p>2) Propuesta de valor Su propuesta de valor es brindar un servicio de excelencia en la atención al cliente, así como también en la calidad del producto que se le ofrece al huésped, otorgándole una experiencia diferente. Su servicio no se limita en el hospedaje, sino también ofrece alternativas diferentes como atención a eventos a través del alquiler de sus distintos ambientes.</p>	<p>3) Comunicación Redes sociales, página web del hotel, línea de central telefónica, eventos de exposición de la marca durante el año</p>	<p>1) Segmento del clientes Empresarios nacionales y extranjeros Empresas nacionales y extranjeras. Clientes de sector A y B (personas naturales) Agencias de viaje</p>
	<p>7) Recursos clave Recursos económicos, logísticos y humanos Ubicación Pertenecer a GHL Marca Sonesta</p>		<p>4) Canales de distribución Agencia de viajes Páginas web</p>	
<p>9) Estructura de costo *Costos fijos: planilla *Costos variables: costo de mantenimiento, costo de publicidad y <i>marketing</i>, costo por servicios ofrecidos</p>		<p>5) Estructura de ingresos *Venta de servicio (hospedaje), alquileres de ambientes, alimentación *Medios de pago: efectivo, tarjetas de crédito, a través de créditos a días</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.2 Cadena de valor

A través del análisis de la cadena de valor, se indaga sobre la actividad de la empresa con el fin de identificar la ventaja competitiva y las actividades que generan valor dentro de la organización.

La cadena de valor presentada coincide con el plan a mediano plazo para la organización. En ella se muestra, por ejemplo, al área de Talento Humano con mayor empoderamiento dentro de la gestión, líder en los procesos que le corresponden y con intervención directa en la estrategia. Por otro lado, se considera que las actividades primarias que están alineadas con el desarrollo del producto. Actualmente, se mantienen en un adecuado ritmo de trabajo; sin embargo, si contara con una actividad de soporte como la que brinda Talento Humano, el resultado y el margen a ganar serían de mayor nivel.

En el gráfico 7 se especifican los componentes de la cadena de valor del Sonesta El Olivar.

Gráfico 7. Cadena de valor Hotel Sonesta El Olivar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se debe considerar que el soporte que brinda la casa matriz es de suma importancia para el desarrollo de los diversos proyectos en el área de Talento Humano para la operación en Perú. Además, es correcto no solo replicar toda esa información sino customizar sus procesos para que se ajusten a la realidad.

Si se logra empoderar al área de Talento Humano, se podrá obtener un gran soporte a todas las áreas del hotel y la integración del capital humano, así como también, su compromiso con los objetivos estratégicos de la organización. Todo ello se traducirá en huéspedes satisfechos con un producto competitivo y, por lo tanto, se cumplirá las expectativas de rentabilidad.

Esta premisa nos lleva a tomar en cuenta la importancia del área de Talento Humano como base fundamental de la cadena de valor para incorporar el recurso humano adecuado en cada área, con las competencias necesarias, de acuerdo con las funciones y responsabilidades que se le asignarán.

De la misma forma, la propuesta podrá ayudar a identificar a los colaboradores que requieren fortalecer algunas competencias para mejorar su desempeño y asegurar la sostenibilidad del negocio.

5.3 Análisis VRIO

A continuación realizaremos el análisis VRIO para determinar las ventajas competitivas del Hotel Sonesta El Olivar:

Tabla 7. Análisis VRIO

	V	R	I	O
<u>Talento:</u>				
Gerente General	✓	X	X	✓
Directora de Sistemas de servicio	✓	X	X	✓
Gerente de Ventas	✓	X	X	✓
Jefaturas	✓	X	X	✓
<u>Procesos:</u>				
Reserva de habitaciones y salones	✓	X	X	✓
Sistema Zeus	✓	✓	X	✓
Ingreso y seguimiento de solicitudes	✓	✓	X	✓
Control de cartera	✓	X	X	✓
<u>Recursos:</u>				
Marca	✓	✓	✓	✓
Oficina Central Colombia	✓	X	X	✓
Cultura corporativa	✓	✓	✓	✓
Ubicación geográfica	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, 2019

En base al análisis VRIO podemos concluir que la fortaleza de la empresa está basada en la marca, su cultura corporativa y la ubicación geográfica del hotel, mientras que el sistema que utilizan llamado Zeus centraliza toda la información en tiempo real y es compartida con la oficina central lo cual ayuda para el control y la toma de decisiones inmediata para la corrección de procesos, otro punto fuerte es el ingreso y seguimiento de solicitudes en el sistema, con lo cual se lleva un control en tiempo real de todo lo solicitado por el huésped y que debe cumplir tiempos de respuesta estandarizados para lograr la satisfacción en el servicio.

6. Conclusiones – Análisis interno

De acuerdo al análisis interno realizado podemos destacar los siguientes puntos a considerar importantes para la organización:

- Orientado al segmento corporativo, más del 60% de los huéspedes pertenecen a este segmento.
- Los colaboradores son la base del servicio ofrecido con lo cual se diferencia de sus competidores.
- La ubicación es apreciada como uno de los activos más importantes por los huéspedes.
- Pertenecer a una cadena internacional quienes han desarrollado un plan para transmitir la cultura organizacional en cada unidad operativa de manera eficiente.
- La marca Sonesta como respaldo de las actividades propias como hotel.

Capítulo IV. Análisis externo

Luego de conocer la estructura y analizar internamente al Hotel Sonesta El Olivar, a continuación se hará el análisis externo con la herramienta Pestel.

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En el Perú existe un sistema de orden democrático y estable desde el 2001, el cual se ha sostenido paralelamente con políticas de gobierno que incentivan la internacionalización y con una economía de libre mercado que ha sido beneficiosa para atraer inversionistas del sector hotelero al país. Sin embargo, según lo que manifestó la gerente general de las sociedades de hoteles del Perú en una entrevista a T News en diciembre del 2017, muchos proyectos que se habían proyectado hasta el 2019 se han cancelado. Se tenía proyectado una apertura de 46 hoteles de tres a cinco estrellas en Lima y ahora solo se concretará la construcción de 22 hoteles en la capital. La inversión disminuyó en US\$ 200 millones. Además, informó que una de las principales razones de estas cancelaciones serían las barreras burocráticas, principalmente barreras municipales. Otro motivo sería la limitada infraestructura aérea, ya que la segunda pista del Aeropuerto Jorge Chávez aún iniciará su construcción en el segundo semestre del 2019 y terminaría aproximadamente en el 2024, lo que dificulta el aumento de viajeros al país (El Comercio 2018).

1.2 Fuerzas económicas y financieras

El Perú se encuentra en un nivel de desarrollo turístico muy por debajo de su real potencial. El World Economic Forum (WEF) lo sitúa en el puesto 58 de 140 países del *ranking* de competitividad para el sector de viajes y turismo.

Según Guillermo Graglia, especialista en turismo y administración hotelera, lo primero que se debe hacer es llegar a niveles uniformes de calidad de servicio, especialmente en el segmento de la oferta dirigida al turismo interno. Tenemos excelentes hoteles que están siendo reconocidos en todo el mundo y, a la vez, hay otros que no llegan a los niveles mínimos de aceptabilidad.

Otro punto fundamental para potencializar el interés por el sector hotelero es facilitar los procesos y trámites burocráticos. José Miguel Gamarra, exviceministro de Turismo, menciona que este obstáculo puede desanimar a los inversionistas o, en otros casos, retrasar injustificadamente los

plazos de ejecución de los proyectos, lo que incide directamente en su rentabilidad y en la recuperación de las inversiones.

Por otro lado, el ministro de Economía y Finanzas, Carlos Oliva, indica que la economía peruana se encuentra al inicio de una fase de aceleración producto de la implementación de una política macroeconómica contracíclica y de un entorno externo favorable. En el primer semestre de 2018 el PBI creció 4,3%, la tasa más alta en nueve semestres.

En este contexto, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha reformulado su proyección de crecimiento del PBI para 2018 de 3,6%, en el *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas* (IAPM 2018-2021) publicado en abril, a 4,0% en el *Marco macroeconómico multianual 2019-2022*. Para este año 2019, la previsión de crecimiento es de 4,2%.

Por las razones mencionadas, el Perú busca incrementar oportunidades de inversión y competitividad en el sector turístico lo que tendrá impacto positivo en los servicios hoteleros. El turismo contribuye al desarrollo mundial y sobre todo aporta en gran medida a la economía del país.

1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

De acuerdo con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) 2012-2021 (Mincetur 2012), uno de los pilares fundamentales de la competitividad del sector turismo es el capital humano calificado. Debido al creciente número de hoteles en los últimos años, también ha crecido la demanda de personal calificado y con experiencia en el sector. Esto no se ve reflejado en la realidad analizada a nivel general, ya que, en la revisión de la teoría, la mayoría de hoteles se ha concentrado en la parte operativa. No todos cuentan con un área de Gestión de Talento que se encargue de validar el ingreso de personal calificado para el puesto que desempeñará y eso impacta directamente en la productividad de la empresa.

1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

La cantidad y calidad de la información a la que tiene acceso el viajero en la actualidad transforman las relaciones entre el huésped y el hotel. Además, desafían los tradicionales modelos de negocios. Actualmente, los potenciales consumidores pueden comparar precios y opciones fácilmente incluso desde su *smartphone*. Diversas propiedades hoteleras, excepto las que logran diferenciarse por una o varias características únicas, son percibidas como un *commodity* que solo compiten por precio. Sitios como TripAdvisor o Booking.com, plataformas donde se comparten las opiniones de los huéspedes sobre los hoteles seleccionados, ganan cada día mayor relevancia y popularidad. Si bien algunos datos son inconsistentes o no veraces en su totalidad, los potenciales huéspedes, especialmente los que tienen entre dieciséis y veinticuatro años, se basan en la información brindada por dichas plataformas y/o redes sociales. Todo esto según el *Informe de competitividad de viajes y turismo 2013: La reducción de las barreras al crecimiento económico y la creación de empleo*.

Los productos y servicios turísticos tienen que adaptarse a un consumidor internacional cada vez más informado y exigente, con gran capacidad de influencia y que vive en el actual entorno digital, por lo que obtiene toda la información por ese medio. Por ello, la innovación tecnológica debe ser una política estratégica para mejorar la competitividad de las empresas hoteleras, ya que el desarrollo del turismo derivará en un mayor desarrollo de estas empresas.

1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Es importante mencionar que la industria turística es conocida como la industria sin chimenea, ya que no es una industria productora de materia prima ni transformadora, pero sí una industria de servicios que genera empleo y buenos ingresos al país por todas las actividades que se vinculan a este rubro. Entre las empresas que se benefician de esta industria, destacan las de alojamiento y las que brindan servicios a los hoteles preservando la ecología y el medioambiente. Existe cada vez más la necesidad de invertir en el capital humano con la finalidad de conseguir una ventaja competitiva respecto a su competencia.

En este sentido, con la consideración que no se generará un impacto negativo en el medioambiente, se debe impulsar aún más el desarrollo de esta industria que solo trae como consecuencias rentabilidad para el país y generación de empleo.

Es importante precisar que, de igual manera, se debe concientizar a todos los colaboradores de los hoteles para optimizar los recursos y que los residuos que se generen sean fáciles de reciclar. Además, es fundamental contar con proveedores y contratistas comprometidos con la preservación del medioambiente y la sostenibilidad.

2. Análisis del microentorno

Luego de haber realizado el análisis externo, a continuación, comentaremos el análisis del microentorno que estará enfocado en el sector turístico y hotelero.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El informe del Mincetur señala que la inversión hotelera en Lima será de US\$ 874,7 millones entre el 2017 y el 2021. Esto implica la construcción de 35 hoteles que representarían 5.873 habitaciones nuevas.

En el distrito de Miraflores, en Lima, se contempla la construcción de 18 hoteles, lo que aumenta la capacidad de recepción en 3.067 habitaciones más. En San Isidro se proyecta la construcción de 9 hoteles y 1.598 habitaciones más; en Surco, 3 hoteles y 540 habitaciones adicionales; en Lince, 2 hoteles y 244 habitaciones nuevas; en Cercado de Lima, 1 hotel y 100 habitaciones más; y además en El Callao, 2 hoteles y 324 habitaciones nuevas.

La capacidad instalada de los establecimientos de alojamiento colectivo se ha clasificado y categorizado en Lima Metropolitana (2018) de la siguiente forma:

Tabla 8. Número de establecimientos de hospedaje por categoría en Lima Metropolitana

Categoría de hotel	Número de establecimientos	Número de habitaciones	Número de plazas-cama
3 estrellas	116	4.958	9.251
4 estrellas	44	3.621	6.572
5 estrellas	27	3.894	6.999
Total	187	12.473	22.822

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018.

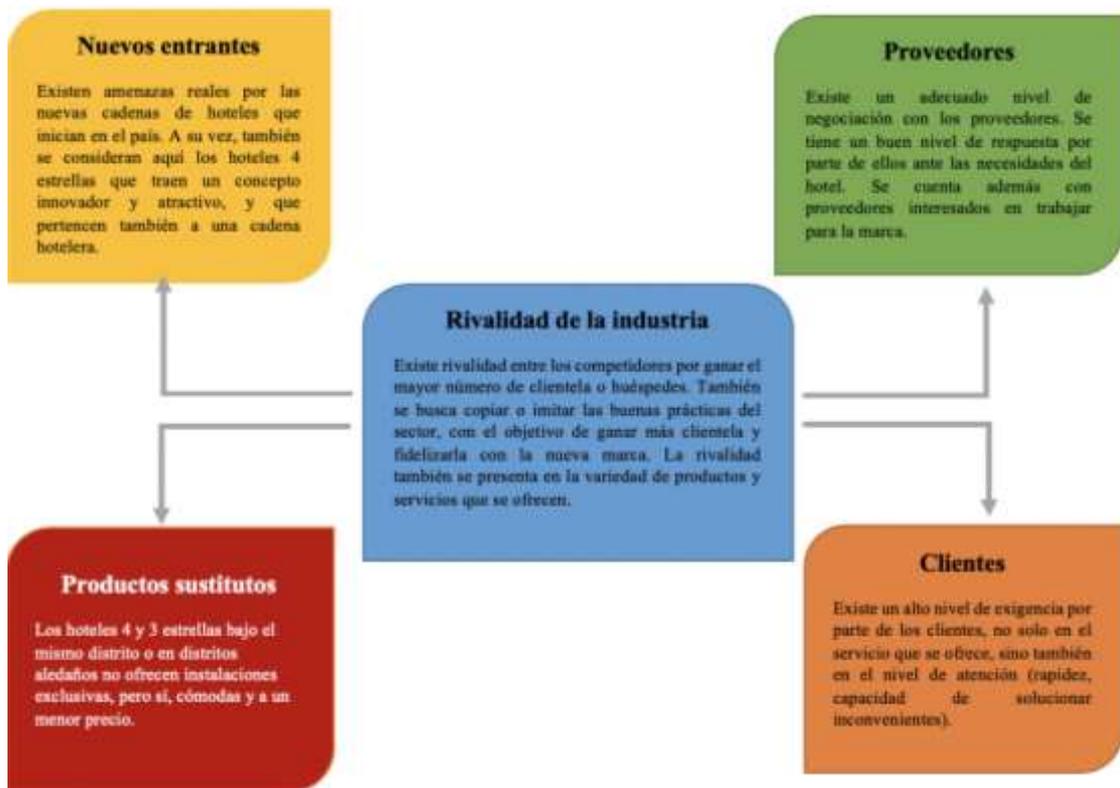
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo estratégico nos ayuda a analizar el nivel de competencia dentro de la industria y desarrollar la estrategia de negocio. En el sector hotelero, como en otros, es importante reconocer esta información de primera mano y tenerla como base para decisiones organizacionales.

En el gráfico 7, se detalla cómo estas fuerzas se articulan y cuál es el resultado y oportunidades que se obtendrían.

Para la empresa es una realidad el crecimiento de la competencia en el país a lo largo de los años; por ello, se ha identificado la necesidad de realizar mejoras constantes en la calidad de su servicio hacia el cliente ofreciendo, por ejemplo, mayor capacidad de respuesta y solución ante las reservas corporativas para eventos o actividades dentro del hotel. En los últimos cinco años, se han remodelado los ambientes para contar con espacios más amplios y mejor ambientados para las diferentes necesidades de los clientes y huéspedes.

Gráfico 8. Cinco fuerzas de Porter - Hotel Sonesta El Olivar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

A través del gráfico presentado, analizamos el nivel de competencias con el que cuenta el Hotel Sonesta El Olivar dentro de su industria, con el fin de desarrollar la mejor estrategia como empresa.

El poder de negociación de los clientes es elevado y muestra un alto nivel de exigencia de los servicios que se esperan de la empresa. Ellos están dispuestos a pagar por un servicio de alta calidad y una atención exclusiva. Buscan, en su mayoría, rapidez y *confort* como parte de los servicios a recibir. El 67% de clientes es corporativo, por lo que su estadía es limitada y se enfoca en disponer de espacios cómodos de trabajo, con herramientas de calidad como la conectividad y ambientes de reuniones disponibles.

El Hotel Sonesta El Olivar cuenta con un alto nivel de negociación con proveedores puesto que para ellos es beneficioso trabajar con el hotel por el prestigio que tiene. El tiempo de respuesta por parte de los proveedores es el esperado, ya que se cuenta con una atención inmediata y personalidad además de soporte y orientación en cada pedido.

Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores es parte activa de la industria hotelera; sin embargo, para alcanzar los altos estándares ya presentados por las grandes cadenas hoteleras, se necesita contar con un gran respaldo económico. Actualmente, existen nuevos conceptos en el sector que simplifican el servicio y ofrecen calidad en el producto a un costo menor.

La amenaza de productos sustitutos para el Hotel Sonesta El Olivar se enfoca en todos los hoteles dentro del distrito que tienen tres o cuatro estrellas. Estos ofrecen el mismo servicio pero a un costo menor. Se hace evidente la diferencia en instalaciones y nivel de personal; sin embargo, cada cliente evalúa si prefiere la calidad o el precio.

Finalmente, la rivalidad entre competidores se manifiesta en el deseo de ganar el mayor número de clientes. Para eso, los atraen con ofertas, promociones, descuentos, etc. Ello trae consigo el fortalecimiento de la fidelización, su permanencia y preferencia con la marca Sonesta a futuro.

La rivalidad de la industria está alineada con los nuevos entrantes en el sector. De acuerdo con las fuentes de la Superintendencia Nacional de Migraciones, al cierre del año 2017, Perú habría recibido alrededor de cuatro millones de turistas extranjeros, lo que genera más demanda de consumidores de este servicio.

En las tablas 9 y 10, podemos ver las cifras de los extranjeros que ingresaron a nuestro país, divididos por zonas geográficas de procedencia, desde el 2011 al 2017:

Tabla 9. Ingreso de turistas internacionales al Perú según zona geográfica de procedencia

Zona geográfica	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Norteamérica	515.394	559.809	610.418	649.437	692.140	745.755	770.011
Centroamérica	47.635	44.640	46.618	50.116	68.490	78.271	70.980
Sudamérica	1.433.730	1.586.366	1.816.415	1.779.149	1.919.239	2.110.452	2.345.158
Europa	460.605	491.474	512.990	546.026	579.063	610.371	632.048
Asia	99.517	116.192	129.920	135.207	141.986	142.167	158.439
África	4.469	4.631	4.466	5.590	5.727	5.075	4.311
Oceanía	35.624	41.456	41.876	48.564	48.183	51.222	50.190
Otros	829	1.055	936	845	881	1.148	1.202
Total	2.597.803	2.845.623	3.163.639	3.214.934	3.455.709	3.744.461	4.032.339

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones, 2018.

Tabla 10. Ingreso de turistas por países sudamericanos de procedencia

País	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Argentina	147.403	158.950	155.145	155.931	170.960	175.488	205.465
Bolivia	88.042	101.546	111.983	126.689	128.943	136.805	146.660
Brasil	117.537	126.085	143.538	147.875	148.312	148.296	173.753
Chile	741.717	806.929	886.485	903.793	984.584	1.055.880	1.101.055
Colombia	112.816	133.975	134.725	151.876	165.384	189.754	200.812
Ecuador	160.841	176.071	208.358	223.995	256.127	318.172	288.987
Paraguay	4.631	4.756	5.104	6.452	8.185	8.232	11.438
Uruguay	10.303	11.846	12.509	13.821	14.391	18.329	20.187
Venezuela	50.185	65.930	158.215	48.411	42.111	59.192	196.495
Otros	255	278	353	306	242	304	306
Total	1.433.730	1.586.366	1.816.415	1.779.149	1.919.239	2.110.452	2.345.158

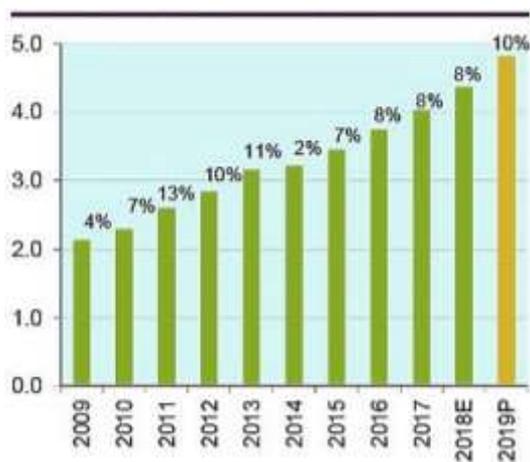
Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones, 2018.

De acuerdo con las tablas anteriores, se puede observar que la mayor concurrencia de extranjeros a nuestro país proviene de Sudamérica y el mayor número de extranjeros procede de Chile, que corresponde a casi el 50% del total de turistas que llegan al Perú. Asimismo, se observa una considerable cantidad de turistas que provienen de Brasil, con lo que debería analizarse si el

personal del Hotel Sonesta El Olivar está preparado en el idioma portugués para responder ante esta demanda.

Sumado a lo descrito en el párrafo anterior, a continuación, se muestra el número de extranjeros que ha ingresado al país desde el año 2009 y sus proyecciones, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018).

Gráfico 9. Perú: llegada de turistas (en millones variación porcentual anual)



Fuente: Diario Gestión, 2019.

En el gráfico 9 vemos que, desde el año 2009, se nota un incremento porcentual del ingreso de extranjeros a nuestro país, lo que reafirma la necesidad de contar con un valor agregado y diferenciado para enfrentar a la amplia competencia del mercado.

3. Conclusiones – Análisis externo

De acuerdo con el análisis realizado presentamos las siguientes conclusiones:

- Existen barreras burocráticas que influyen en gran medida sobre las inversiones a realizar en los proyectos hoteleros
- No se ha desarrollado óptimamente el sector turismo, considerando que nuestro país posee gran potencial para generar ventajas respecto a otros destinos turísticos
- Se busca contar con profesionales competitivos que generen ventajas, por lo que las empresas deberían invertir en capacitación, debido a que el sector educación no está enfocado en desarrollar y fortalecer competencias en los estudiantes
- La actual tendencia en innovación tecnológica genera diversas plataformas de información en el sector turismo lo que brinda datos que influyen en las decisiones al adquirir un servicio

- El sector turismo, es el que genera menor impacto negativo en nuestro medio ambiente comprometiendo a su cadena de proveedores a seguir el mismo lineamiento

En el siguiente capítulo se analizarán los resultados del estudio de campo realizado y se hará una comparación con los resultados de la encuesta de clima organizacional del Hotel Sonesta El Olivar del año 2018.

Capítulo V. Estudio del campo

1. Objetivo del estudio

Alinear los procesos de gestión del talento al plan estratégico de la organización en el hotel Sonesta El Olivar.

2. Metodología

Se ha escogido el modelo secuencial del proceso estratégico de D' Alessio (2013), analizado en la página nueve del presente estudio.

Sobre la base de esta metodología, se ha realizado el análisis de la situación actual del hotel, y su misión, visión y valores para entender los objetivos que se plantearon en el plan estratégico del Hotel Sonesta El Olivar.

2.1 Entrevistas a profundidad a colaboradores administrativos y operativos

La entrevista a profundidad tiene como finalidad poder recabar información concreta sobre cinco aspectos desde la perspectiva del colaborador: conocimiento general de la organización, conocimiento formal de su puesto, proceso de incorporación, comunicación y *feedback* en área, y desarrollo profesional.

El lenguaje utilizado en la entrevista por medio de un cuestionario (ver anexos 2 y 3) corresponde a términos alineados a los objetivos planteados. Esto validaría el conocimiento básico y la gestión del área correspondiente dentro de la gestión de talento humano.

La entrevista fue aplicada a 23 colaboradores de un total de 128. Las personas entrevistadas pertenecían a diferentes áreas del hotel. En total se tuvo llegada a diez áreas distintas que se detallan en el siguiente ítem. A continuación, se muestra el resumen de los resultados de las entrevistas a profundidad que se aplicaron con ayuda del cuestionario (ver anexos 2 y 3).

Tabla 11. Resumen de resultados de entrevista a colaboradores

Enunciados		Resultados				Comentarios
1	Conocimiento de la organización	Sí	%	No	%	
	Conoce la estrategia.	2	8,70%	21	91,30%	No existe un conocimiento claro de la estrategia. No se ha difundido esa información.
	Conoce la misión y la visión.	0	0,00%	23	100,00%	La totalidad del personal encuestado dijo que no la sabían de memoria porque les parecía muy larga.
	Conoce la estructura organizacional del hotel.	7	30,40%	16	69,60%	Solo el 30% conoce la estructura global del hotel.
2	Conocimiento formal de su puesto	Sí	%	No	%	Comentarios
	Conoce la estructura de su área.	23	100,00%	0	0,00%	El 100% indica que sí conoce la estructura de su área
	Se le ha dado a conocer la descripción de su puesto.	13	56,50%	10	43,50%	En su mayoría conocen las funciones de su puesto a través de su jefe inmediato, pero no a través de Talento Humano.
	Recibe apoyo en las actualizaciones de los descriptivos de puesto.	9	39,10%	13	56,50%	En su mayoría indican que no, puesto que estas no se actualizan de manera formal. Utilizan el descriptivo que proviene del corporativo de Colombia, el cual no se ajusta a la realidad peruana.
	Es de su conocimiento las competencias de su puesto.	13	56,50%	10	43,50%	Una ligera mayoría indica que sí lo conoce.
	Su jefe le transmitió oportunamente los objetivos de su puesto.	18	78,30%	5	21,70%	La mayoría de las personas entrevistadas indica que su jefe inmediato en algún momento les transmitió de manera verbal sus objetivos.
3	Proceso de incorporación	Sí	%	No	%	Comentarios
	Al empezar tuvo inducción.	17	73,90%	6	26,10%	En su mayoría participaron en un proceso de inducción por ambas partes, de la jefatura y de Talento Humano. Sin embargo, mencionan que el tiempo fue corto.
4	Herramientas y espacio	Sí	%	No	%	Comentarios
	Considera que cuenta con todas las herramientas necesarias.	14	60,90%	9	39,10%	El 60% indica que sí cuenta con las herramientas necesarias para su trabajo y el 40% dice que no.
	Cuenta con un ambiente físico apropiado.	13	56,50%	10	43,50%	La mayoría de las personas entrevistadas indicó que sí.
5	Comunicación y feedback	Sí	%	No	%	Comentarios
	Su jefe suele darle feedback.	23	100,00%	0	0,00%	La comunicación y <i>feedback</i> se da en todas las áreas entrevistadas; sin embargo, algunos señalan que no solo debería ser una vez al año.
6	Equidad de funciones	Sí	%	No	%	Comentarios
	Considera que hay equidad en las funciones.	20	87,00%	3	13,00%	La mayoría de los entrevistados indicó que sí existe equidad.
7	Desarrollo profesional	Sí	%	No	%	Comentarios
	Considera que desarrollo otorgado es justo.	20	87,00%	3	13,00%	En su mayoría comentan que la empresa da oportunidades de crecimiento y algunos de ellos han sido ascendidos.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Con los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores, se hace evidente que el 100% de ellos no conoce la misión y visión de la empresa al detalle, lo que consideramos información básica dentro de toda organización.

Por otro lado, el 100% de los entrevistados indicó que recibe *feedback* por parte de su jefe inmediato. Esto demuestra que esta actividad se encuentra claramente incluida dentro de la práctica de cada jefe. Podemos inferir que esta buena práctica se ejecuta con el objetivo de seguir perfeccionando la atención o realizar las mejoras dentro de la gestión de cada equipo en el tiempo ideal.

En resumen, se puede decir que si bien existen procesos que no están claramente definidos en la gestión organizacional, se hacen evidentes prácticas de importancia que dan soporte a la operación; sin embargo, si se definieran correctamente los procesos, la organización podría generar mayor calidad en la gestión e imagen de la institución.

2.2 Análisis de resultados

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la muestra fue de 23 colaboradores de una población general de 128. En la siguiente tabla se detallan los puestos de los colaboradores entrevistados y las áreas a la que pertenecen:

Tabla 12. Colabores entrevistados por área

Área	Puesto
Recepción	Jefe de recepción
	Agente de reservas
	Recepcionista
	<i>Guest service</i>
	Conserje
Calidad	Coordinadora de calidad
<i>Housekeeping</i>	Supervisora de habitación
	Encargado de ropería
	Auxiliar de lavandería
	Cuartelero
Restaurante	Capitán de mozos
	Mozos
Cocina	Chef ejecutivo
	Cocinero
	Pastelero
Eventos	Jefe de eventos
	Coordinador de eventos
	Asistente de eventos
Contraloría	Tesorero

Área	Puesto
Créditos y cobranzas	Jefe de créditos y cobranzas
	Asistente de créditos y cobranzas
	Personal de archivo
Seguridad	Supervisor del área de seguridad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se ha considerado oportuno dividir los temas en los que se ha indagado a través de la entrevista y manifestar la opinión de la población.

2.2.1 Conocimiento general de la organización

El 91,30% del personal entrevistado no conoce claramente la estrategia que ha establecido la empresa y tampoco conoce la misión ni visión de esta. Tiene claro que existe una estrategia, una visión y una misión, pero considera que solo es compartida con el personal de alta dirección como la Gerencia General, la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Contraloría. Además, muchos de los entrevistados mencionaron que la visión y la misión son textos muy extensos para recordar.

2.2.2 Conocimiento formal de su puesto

El 43,50% no reconoce con claridad la idea de “descripción de puesto”, no identifica o relaciona el concepto en sí y manifiesta que si bien la corporación se encarga del colgar funciones en el portal que administran, esta información no se actualiza con los cambios que se ejecutan en el día a día.

De la misma manera, el mismo porcentaje de los entrevistados indica que el área de Talento Humano no ha dado mayor explicación o capacitación respecto a las descripciones de puestos dentro de la organización, así como tampoco de las competencias que debería contar cada cargo dentro de la empresa.

2.2.3 Proceso de incorporación

El 73,9% de los entrevistados manifiesta que contó con un proceso de inducción gestionado por Talento Humano llamado *First Day*. Este consiste en una charla donde se da la presentación de las diferentes gerencias dentro del hotel y la presentación de las áreas que tienen a cargo.

2.2.4 Herramientas y espacios adecuados para ejecutar sus funciones

Más del 50% indica que sí cuenta con las herramientas y el espacio adecuado para realizar sus funciones. Sin embargo, el 39,10% comenta que no tiene los equipos electrónicos necesarios para desempeñar bien sus funciones y, sobre todo, que algunas condiciones podrían estar afectando su salud. Por ejemplo, las recepcionistas no cuentan con silla y tienen que estar paradas más de siete horas al día o que el aire acondicionado es muy fuerte en algunos departamentos, lo que podría considerarse como riesgo de salud ocupacional.

2.2.5 Comunicación y *feedback* en el área

El 100% de los entrevistados indica que cuenta con un proceso de retroalimentación durante el año. Este se hace es a través de la evaluación de desempeño, la cual también está gestionada desde la corporación. A su vez, manifiesta que este proceso se practica una vez al año; sin embargo, considera necesario contar con mayor constancia de este para conocer y trabajar en sus áreas de mejora.

2.2.6 Equidad de funciones

Una notable mayoría, el 87% de los entrevistados indica que las funciones son equitativas y no sienten que algunos realicen mayores o menores actividades que otros.

2.2.7 Desarrollo profesional

El 87% de los encuestados considera que su ambiente de trabajo es bueno o bastante bueno, relacionado con el día a día, las labores que comparten con sus compañeros y equipo general de trabajo.

Este mismo porcentaje indica que a lo largo del año se les brinda la posibilidad de ascender dentro de la organización. Se abren oportunidades no solo en su propia área, sino también en otras áreas con las que cuenta la organización.

Otro punto reiterativo son los cursos que se les brindan a lo largo del año, sobre todo internos. Estos se gestionan desde la corporación y se brindan al personal general sin distinción de puesto o área de trabajo. Estos cursos de formación van dirigidos sobre todo al campo de la atención y servicio al cliente.

Al finalizar la entrevista, a través de una pregunta abierta, se les pedía a los colaboradores que mencionaran un aspecto de mejora para el hotel. La mayoría de las respuestas coincidieron en que deberían recibir capacitaciones técnicas, ya que las actuales son, en su mayoría, en temas de cultura de la empresa. Consideran que sería de vital importancia que, por ejemplo, se capacite al personal de atención al cliente del restaurante en técnicas de venta para que no solo otorgue un buen servicio de atención sino que pueda ofrecer los productos del restaurante y genere rentabilidad.

Otro punto mencionado se relaciona con la necesidad de mejorar la comunicación entre áreas. Consideran que no hay un adecuado entendimiento de sus funciones y eso genera que no exista un apoyo mutuo entre estas.

Finalmente comentaron que necesitan mayor involucramiento de parte del área de Talento Humano, porque no sienten el soporte que necesitan para las labores que realizan.

Luego de obtener los resultados de las entrevistas aplicadas a la muestra descrita a finales de diciembre 2018, se decidió realizar una comparación con los resultados del estudio de clima laboral que se hizo ese mismo año. Para ello, se eligieron las preguntas de la encuesta del clima que coincidían o guardaban relación con las preguntas del nuevo cuestionario aplicado en las entrevistas.

El nivel de coincidencia o discordancia de los resultados permitió ahondar más en la problemática. En algunos casos la discordancia era absoluta, como en el conocimiento de la misión, visión y estrategia del hotel. Esto nos permite reflexionar sobre las acciones a realizar. Si se desea lograr una ventaja competitiva en el negocio con personas altamente calificadas, definitivamente será mucho más complicado con personas que no tienen claro hacia dónde va la organización y cómo piensan llegar a ello.

En la tabla 13 de la siguiente página se puede observar el resumen de la comparación de ambas herramientas aplicadas.

Tabla 13. Comparativo: encuesta del clima 2018 versus entrevista aplicada

Preguntas	Calificación - encuesta clima	Porcentaje - entrevista aplicada	Comentarios
¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades?	96,60%		Existe discordancia entre el resultado que refleja la encuesta de clima laboral y el resultado de nuestra encuesta. La nuestra recibe respuestas abiertas y a través de ellas hemos podido recabar que no existe claridad sobre funciones entre los ocupantes del puesto y su jefe.
Se ha dado a conocer su descripción de puesto en el último año.		56,50%	
¿Conozco la misión, visión y objetivos del hotel y de DHL?	95,20%		Se hace evidente una total discordancia en los resultados. A través de nuestra encuesta, solicitamos más detalle en la respuesta, con lo cual evidenciamos el desconocimiento del personal respecto al tema.
Usted conoce la misión, visión y valores de la empresa. Indíquenos cuál.		0%	
¿La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar?	94%		Se muestra un gran nivel de interés por este proceso dentro de la empresa, ya que los resultados encontrados son coherentes. Sin embargo, la mayoría mencionó que esta retroalimentación solo se da una vez al año y considera que debería recibirla con mayor frecuencia.
Su jefe inmediato le brinda <i>feedback</i> oportuno sobre su desempeño.		100%	
¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como aspectos a mejorar?	93,40%		Los resultados en este campo tienen relación, puesto que en ambos casos, se manifiesta la importancia de la práctica del <i>feedback</i> , no solo para el equipo que la recibe, sino para quienes lo ejecutan.
Su jefe inmediato le brinda <i>feedback</i> oportuno sobre su desempeño.		100%	
He recibido retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mi jefe.	92,80%		De acuerdo con ambas herramientas, se muestra que el <i>feedback</i> a equipos es un proceso establecido y puesto en práctica por los líderes de equipo, lo cual demuestra el resultado obtenido.
Su jefe inmediato le brinda <i>feedback</i> oportuno sobre su desempeño.		100%	
¿Cuándo una persona nueva entra a trabajar en el hotel, le brindan la inducción adecuada en cuanto a los objetivos, misión, visión del hotel y de DHL?	92,20%		En esta comparación se puede observar una leve discordancia en el resultado, debido a que cuando preguntamos sobre la inducción, nos indicaron, en su mayoría, que efectivamente la recibieron, pero que fue muy rápida y solo hablaron de los temas culturales y de manera general.
Al empezar a laborar en la empresa tuvo una inducción en las funciones que iba a realizar.		73,90%	
¿Los beneficios que la empresa me brinda, me proporcionan seguridad y tranquilidad personal?	88,20%		Aquí se presenta una gran coincidencia en las respuestas, ya que la mayoría indicó que sí percibe oportunidades de desarrollo profesional en la empresa. Esto es debido a los beneficios que poseen por pertenecer al grupo Hotelero Londoño.
Considera usted que la empresa brinda oportunidades de desarrollo personal.		87%	
¿Mis herramientas y equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones para desempeñar mi trabajo de manera segura?	86,40%		En este análisis se observa una notable discordancia, ya que muchos de los entrevistados aseguran que no cuentan con las herramientas necesarias en su área laboral, mencionando, por ejemplo, impresoras en mal estado que generan demora en la ejecución de sus labores.
Cuento con todas las herramientas necesarias para el desarrollo óptimo de mis funciones		60,90%	

Preguntas	Calificación - encuesta clima	Porcentaje - entrevista aplicada	Comentarios
¿Estoy satisfecho del ambiente físico (área de trabajo, limpieza, aire acondicionado, calefacción, e iluminación) de mi área de trabajo?	83,20%		En este análisis también podemos ver una discordancia en los resultados, ya que mencionan que los espacios en algunos casos no son los adecuados.
Cuento con todas las herramientas necesarias para el desarrollo óptimo de mis funciones		60,90%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Considerando la comparación realizada entre la evaluación de clima laboral 2018 y la entrevista aplicada en esta investigación, se puede notar una gran diferencia en los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de misión, visión, objetivos y valores de la organización. Según la encuesta de clima del año anterior, más de un 90% de los colaboradores conocía estos conceptos; sin embargo, bajo la herramienta recién aplicada, encontramos que los colaboradores no cuentan con una idea clara. Esta poca concordancia no está presente en otros campos, por ejemplo, en la retroalimentación. Esta muestra una gran semejanza en los resultados de ambas herramientas.

2.3 Entrevista en profundidad a gerencias

Se llevaron a cabo entrevistas al equipo gerencial: directora de Talento Humano, directora de Sistemas de Servicios y gerente general. Todas las entrevistas se hicieron apoyadas de otro cuestionario (ver anexo 3).

2.3.1 Conocimiento de la estrategia

El gerente general indicó que son cuatro los pilares que soportan la estrategia del negocio: los empleados, el mercado a quien se le vende el servicio, la inversión que requiere el hotel y finalmente los procesos (*know how*). Por su parte, la directora de Talento Humano dice que, para ella, son tres los pilares que soportan la estrategia: la estrategia de ventas, el soporte financiero y el desarrollo del talento humano. Finalmente, la directora de Sistemas de Servicios afirma que los pilares serían optimizar los recursos e incrementar las ventas. Además, contar con un recurso humano comprometido y calificado.

2.3.2 Conocimiento de la protección del negocio

En este punto, el gerente general indicó que en los próximos cinco años se planea mantener la competitividad y crecer en el número de habitaciones en el hotel. Se proyecta especialmente una renovación total de las habitaciones, ya que la infraestructura del hotel es antigua. Por su parte, la directora de Talento Humano indicó que, para los próximos cinco años, el plan es expandir el hotel a diferentes zonas de Lima como Miraflores y otras. También se proyectan otras zonas del Perú.

Finalmente, la directora de Sistemas de Servicios mencionó que se planea incrementar el número de habitaciones y que la primera etapa, con la reorganización de espacios de oficinas administrativas que actualmente se encuentran en el segundo nivel, debería existir un incremento en ocho habitaciones adicionales. Manifestó también la intención de ampliar el hotel a partir de la adquisición de las dos casas contiguas.

2.3.3 Conocimiento del valor diferenciador del Hotel Sonesta El Olivar

El gerente general considera que el valor diferenciador del hotel es la ubicación privilegiada, frente al Bosque El Olivar. En esto coincide la directora de Talento Humano y la directora de Sistemas de Servicios.

El otro valor diferenciador, con el cual coinciden los tres ejecutivos entrevistados, es el nivel de servicio personalizado que otorga el personal que tiene trato directo con el cliente. Los tres ejecutivos indican que en los resultados de las encuestas, el cliente siempre resalta la calidad de servicio cálido y personalizado. Esto se refleja en el 35% de clientes recurrentes que aprecia ese involucramiento con resolver y atender sus necesidades.

2.3.4 Percepción del desempeño del equipo

El gerente general indicó que, en líneas generales, percibe que el colaborador cumple con sus funciones. Percibe un compromiso mucho mayor con el Hotel Sonesta El Olivar que con la corporación. Sin embargo, considera que el desempeño podría ser mejor si los jefes gestionaran las oportunidades de mejora de su personal a cargo.

La directora de Talento Humano indicó que percibe un desempeño laboral bueno y que eso influye en el bajo nivel de rotación de personal. Por otro lado, la directora de Sistemas de Servicios mencionó que para poder hablar de la percepción del desempeño debe separarlo por las siguientes áreas:

- *Housekeeping*: muy comprometidos con su trabajo, muy estables, bajo nivel de rotación; sin embargo, deben mejorar su conformismo, ya que ello genera que solo realicen lo que se les indica y no van más allá de lo requerido; por ello, no hay innovación.
- Recepción: se percibe buen desempeño, muchos deseos de superación y de hacer bien el trabajo; sin embargo, les falta más humildad y a veces pecan de soberbia con los clientes difíciles. Si bien es cierto que estos puestos son ocupados por profesionales, ellos tienen bajo nivel de empatía y no entienden que, a pesar de que el cliente puede ser complicado, es su trabajo ofrecerles la mejor actitud siempre.
- Alimentos y bebidas: muy comprometidos. En su mayoría se trata de personal antiguo. Deben mejorar sus técnicas de venta, pero el nivel de servicio que se percibe es óptimo.

2.3.5 Habilidades primordiales

El gerente general considera que las habilidades necesarias para trabajar en el Hotel Sonesta El Olivar son comunicación, trabajo en equipo e inteligencia emocional. La directora de Talento Humano piensa que debe ser buena actitud y ganas de aprender. Finalmente, la directora de Sistemas de Servicio cree que las habilidades deben ser compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo.

De acuerdo con lo recabado, se hacen evidentes los vacíos organizacionales que existen en la empresa, la carencia de información básica sobre la institución; sin embargo, también se manifiesta un alto nivel de compromiso y deseos de superación por parte de la dirección y de los colaboradores. Todos aspiran a un crecimiento profesional en el hotel.

2.3.6 Áreas de mayor soporte al negocio

De acuerdo con la información otorgada por el gerente general, todas las áreas aportan valor de distinta manera; sin embargo, si tiene que mencionar solo tres, serían Operaciones, *Marketing* y Contraloría. Por su parte, la directora de Operaciones coincide en que el área de *Marketing* es una de las de mayor soporte al negocio, pero también considera a la recepción y al restaurante como primordiales. Finalmente, la directora de Talento Humano considera como relevantes al área de

Habitaciones, *Marketing* y el área que dirige. Afirma que gracias a la gestión del talento humano, se logra un impacto positivo en el cliente.

2.4 Entrevistas a profundidad a colaboradores en Sonesta Cusco

Es necesario incluir los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada en Sonesta Cusco, el cual se encuentra en el cuarto puesto del *ranking* de 51 hoteles. Para esta investigación, se escogieron algunos puestos: gerente de Recursos Humanos, *guest relation*, auditor de ingresos, cajera en el restaurante y gerente general del Hotel Sonesta Cusco.

2.4.1 Conocimiento general de la organización

En su totalidad, el 100% del personal entrevistado sí conoce la estrategia que ha establecido la empresa, pero no recuerda de memoria la misión ni visión, ya que considera que es muy extensa para poder recordarla.

2.4.2 Conocimiento formal de su puesto

El 80% de los entrevistados reconoce con claridad el término “descripción de puesto”. Indican que, a pesar de contar con una descripción de puesto que se encuentra en las plataformas virtuales del corporativo Colombia, ellos manejan una descripción de puestos interna, propia de Cusco. Estas fueron dadas a conocer verbalmente por el jefe y después se les entregó un documento físico.

2.4.3 Proceso de incorporación

El 100% de los entrevistados manifiesta que contó con un proceso de inducción gestionado por el área de Talento Humano. El personal nuevo permanece cierta cantidad de días en otro puesto laboral, con la finalidad de conocer al personal de hotel y familiarizarse con las otras actividades llevadas a cabo por el personal del hotel.

2.4.4 Herramientas y espacio adecuado para ejecutar sus funciones

Más del 50% indica que sí cuentan con las herramientas y el espacio adecuado para realizar sus funciones. Sin embargo, el 10% de los entrevistados comenta que no se tienen los materiales necesarios para desenvolverse correctamente en sus funciones en el restaurante.

2.4.5 Comunicación y *feedback* en área

El 100% de los entrevistados indicó que cuenta con un proceso de retroalimentación durante el año. En algunos casos se llevan a cabo en cada reunión realizada con su jefe inmediato.

2.4.6 Equidad de funciones

Una notable mayoría de los entrevistados, el 80%, indicó que sí siente que existe una equidad en las funciones. Menciona que quizá algunas áreas tienen más carga laboral que otros, pero considera que es propio de su labor. Menciona que el personal de hotel, en general, es colaborador porque se involucra en actividades que no le son asignadas, pero lo hace por apoyar a las otras personas del hotel.

2.4.7 Desarrollo profesional

El 60% de los encuestados indica que no considera que haya oportunidades de desarrollo para todos. Mencionó que las posibilidades de ascenso son escasas y solo para algunos puestos. Finalmente en la pregunta sobre las oportunidades de mejora del hotel, el 80% consideró que la infraestructura es una de las debilidades del hotel puesto que es una estructura antigua y con constantes necesidades de trabajos de mantenimiento. Además, tampoco cuenta con piscina, ni *spa*, ni gimnasio, a diferencia de los nuevos hoteles en la zona.

3. Análisis comparativo entre Sonesta Hotel El Olivar y Sonesta Cusco

De acuerdo a las entrevistas realizadas en ambas unidades podemos indicar que las diferencias principales en ambas gestiones, el Sonesta Cusco tiene como fortalece entre sus colaboradores el trabajo en equipo lo cual se muestra a través del apoyo solidario que se brindan entre los colaboradores al momento de que uno de ellos sale de vacaciones o de licencia, a su vez están más involucrados entre los departamentos ya que cada colaborador durante su proceso de

inducción realiza labores en cada área operativa y administrativa por un tiempo promedio de una semana con lo cual genera empatía y fortalece el vínculo entre áreas. Esta forma de inducción no se da en el Sonesta El Olivar debido a que no está formalizado como parte del proceso de inducción en la cual cada hotel puede mejorar los procesos de acuerdo a sus necesidades.

En segundo lugar, todos los colaboradores del Sonesta Cusco tienen clara la estrategia de la empresa y cuáles son sus objetivos ya que son comunicados constantemente.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, el 60% de colaboradores del Sonesta Cusco indican que es muy difícil el poder ascender en contraste al 87% de colaboradores del Sonesta El Olivar que indican tienen altas posibilidades de ascender.

Capítulo VI. Formulación de las estrategias de gestión de personas

En el presente capítulo, se realizará un diagnóstico al interior de las áreas operativas y administrativas con el fin de interrelacionar los resultados con las expectativas de los huéspedes e identificar los niveles de eficiencia en el desempeño. De este diagnóstico surgirán las estrategias a seguir para lograr los objetivos trazados. Se priorizarán las situaciones que requieran mayor atención y procesos de mejoramiento.

1. FODA

Tabla 14. Estrategias FO (fortalezas – oportunidades)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Ubicación estratégica en zona exclusiva y residencial en el distrito financiero de la capital del país, frente a un importante atractivo turístico: el bosque El Olivar, declarado monumento nacional.	O1 Tendencia creciente del sector hotelero y restaurantes. La actividad turística es la tercera fuente generadora de divisas.
F2 <i>Know how</i> de operación hotelera, debido a que pertenece a una cadena que tiene presencia en once países.	O2 Promoción del Ministerio de Comercio Exterior, mediante la Marca Perú, como destino turístico en mercados potenciales.
F3 Empoderamiento de la marca, porque se tiene presencia en distintas provincias estratégicas del país.	O3 Tendencia decreciente de la inflación del país, una de las más bajas de América Latina. Alcanzó 2,2% en el 2017 y 2% en el 2018.
F4 Respaldo de una cadena internacional con estabilidad económica.	O4 Proyección de crecimiento del país desde un 2,8% en el 2017 hasta un 4,2% en el 2019.
F5 Programas de desarrollo y línea de carrera dentro de la compañía con acceso a posiciones en los hoteles de la cadena.	O5 Demanda de experiencias únicas y de lujo, además de servicios inmediatos.
ESTRATEGIAS FO	
FO5: Implementar programas de entrenamiento en distintas áreas operativas, con el fin de diversificar las habilidades de los empleados y así puedan hacer frente a la demanda creciente del mercado (F2, O5).	
FO1: Implementar el plan anual de capacitación en base al diagnóstico de necesidades de formación orientado al crecimiento del sector (F5, O1).	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 15. Estrategias FA (fortalezas – amenazas)

FORTALEZAS	AMENAZAS
F1 Ubicación estratégica en zona exclusiva y residencial en el distrito financiero de la capital del país, frente a un importante atractivo turístico: el bosque El Olivar, declarado monumento nacional.	A1 La competencia va a la vanguardia en la tecnología hotelera. Resulta costoso, por la implementación de los recursos y las limitaciones de la infraestructura, actualizarse a la misma velocidad.
F2 <i>Know how</i> de operación hotelera, debido a que pertenece a una cadena que tiene presencia en once países.	A2 Incremento en el uso de Airbnb por empresas corporativas para el alojamiento de sus ejecutivos durante sus estancias en la ciudad.
F3 Empoderamiento de la marca, porque se tiene presencia en distintas provincias estratégicas del país.	A3 Intensificación de la competencia en el sector y apertura de hoteles de cadenas internacionales en el mismo distrito.
F4 Respaldo de una cadena internacional con estabilidad económica.	A4 Inestabilidad política del país por constantes cambios de altos funcionarios del Estado.

FORTALEZAS	AMENAZAS
F5 Programas de desarrollo y línea de carrera dentro de la compañía con acceso a posiciones en los hoteles de la cadena.	A5 Falta de mano de obra calificada.
ESTRATEGIAS FA	
FA5: Diseñar un plan de inducción corporativa y por puestos, enfocado en las competencias que se requieren en los puestos que se van a cubrir. Todo esto con seguimiento del área de Talento Humano (F2, O5).	
FA5: Crear programas de entrenamiento y capacitación al personal, que permitan marcar diferencia con respecto a la competencia (F5, A5).	
FA5: Implementar el proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de Talento Humano. Esa área será la responsable de gestionar de inicio a fin el proceso (F2, A5).	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 16. Estrategias DO (debilidades – oportunidades)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1 Quejas de los clientes por poco personal de botones por turno. Esto origina mala imagen en el servicio.	O1 Tendencia creciente del sector hotelero y restaurantes. La actividad turística es la tercera fuente generadora de divisas.
D2 Comunicación poco efectiva tanto dentro de las áreas como entre las áreas.	O2 Promoción del Ministerio de Comercio Exterior, mediante la Marca Perú, como destino turístico en mercados potenciales.
D3. Tecnología deficiente que genera retrasos en la atención y quejas en el servicio.	O3 Tendencia decreciente de la inflación del país, una de las más bajas de América Latina. Alcanzó un 2,2% en el 2017 y 2% en el 2018.
D4 Personal que no se ajusta al perfil del puesto que ocupa.	O4 Proyección de crecimiento del país desde un 2,8% para el 2017 hasta un 4,2% para el 2019.
D5 Infraestructura e inmobiliario que requiere renovación y/o mantenimiento.	O5 Demanda de experiencias únicas y de lujo, además de servicios inmediatos.
ESTRATEGIAS DO	
DO4: Cuantificar las pérdidas que generan las compensaciones que se dan por las quejas de los clientes en base al poco personal en el área de recepción (D1, O4).	
DO1: Optimizar y alinear funciones en la descripción de algunos puestos acorde a la realidad y necesidad de la operación (D1, O1).	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 17. Estrategias DA (debilidades – amenazas)

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Quejas de los clientes por poco personal de botones por turno. Esto origina mala imagen en el servicio.	A1 La competencia va a la vanguardia en la tecnología hotelera. Resulta costoso, por la implementación de los recursos y las limitaciones de la infraestructura, actualizarse a la misma velocidad.
D2 Comunicación poco efectiva tanto dentro de las áreas como entre las áreas.	A2 Incremento en el uso de Airbnb por empresas corporativas para el alojamiento de sus ejecutivos durante sus estancias en la ciudad.
D3. Tecnología deficiente que genera retrasos en la atención y quejas en el servicio.	A3 Intensificación de la competencia en el sector y apertura de hoteles de cadenas internacionales en el mismo distrito.
D4 Personal que no se ajusta al perfil del puesto que ocupa.	A4 Inestabilidad política del país por constantes cambios de altos funcionarios del Estado.
D5 Infraestructura e inmobiliario que requiere renovación y/o mantenimiento.	A5 Falta de mano de obra calificada.
ESTRATEGIAS DA	
DA5: Elaborar las descripciones de puesto, adaptadas a la realidad peruana, para seleccionar al personal idóneo (D4, A5).	

ESTRATEGIAS DA
DA5: Implementar el manual de competencias por puesto. Este brindará soporte en el proceso de reclutamiento y selección; además permitirá seleccionar al personal que cuente con las habilidades necesarias para su puesto (D4, A5).
DA3: Implementar un plan de comunicación efectiva para que todas las áreas tengan un estándar en los canales de comunicación a utilizar (D2, A3).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El análisis presentado hace evidente las fortalezas con las que cuenta la organización; sin embargo, es importante entender que existen aún grandes vacíos por cubrir y así generar un alto nivel de desarrollo de potencial humano dentro de la organización. Siendo así, no solo se contaría con equipos por área para que cumplan con el perfil requerido de acuerdo con las funciones a realizar, sino también se tendría la base para poder formarlos y llevarlos a un mayor nivel. El resultado sería un mejor nivel de atención al público y un mayor número de clientes satisfechos.

2. Objetivos para el plan propuesto

El plan tiene la finalidad de implementar las herramientas en el área de Talento Humano para poder brindar un soporte directo en la estrategia de la organización. Con ello se busca, no solo proporcionar los instrumentos, sino también estandarizar los procesos del área de Talento Humano que, en la actualidad, son una réplica de la casa matriz en Colombia y no se evidencia un trabajo gestionado por parte del área en el país. A su vez, con este plan se desea concientizar en la necesidad de que Talento Humano sea un socio estratégico para cada área, brindando soporte en los diferentes procesos de reclutamiento y selección.

De acuerdo con la información obtenida a través del modelo secuencial y de las entrevistas a profundidad, se concluye que todos los procesos de reclutamiento y selección son gestionados de inicio a fin por el jefe de cada área. Si el jefe de Recepción requiere incorporar un colaborador a su equipo, debe encargarse de realizar el proceso de selección con los candidatos que le otorgue el área de Talento Humano y, en caso sea necesario desvincular a un trabajador, la persona encargada de despedir debe ser el mismo jefe. Esto quiere decir que el área de Talento Humano se limita a realizar las gestiones contractuales y formalización del proceso. Muchos han expresado su malestar en las entrevistas de profundidad, porque no sienten el soporte necesario por parte del área de Talento Humano en esas labores y por eso consideran que los procesos de selección son deficientes. Todo esto deriva en consecuencias negativas para el servicio.

También se busca validar la correcta ejecución de las funciones del personal. Para esto es necesario implementar las descripciones de puesto para cada posición dentro de la organización, así como también la evaluación y análisis del encaje persona-puesto. Esto lograría la estandarización de los procesos y la evaluación de las personas que ocupan un determinado puesto y así saber si cumplen con el perfil requerido. Aportaría también al proceso de reclutamiento y selección e incluso para la realización de promociones internas, ya que se contaría con información básica para la búsqueda de candidatos o para que el aspirante al puesto tenga clara las funciones a realizar.

Para la propuesta, considerando lo descrito por Martha Alles (2010), la organización en estudio es una subsidiaria de una corporación transnacional. Por esto, se han analizado las competencias y comportamientos incluidos, los cuales muestran la realidad del corporativo (Colombia); sin embargo, consideramos importante tomar como base lo descrito por ellos.

El diccionario de competencias será una herramienta de importancia no solo en la gestión del equipo, sino también para los clientes internos. Por ejemplo, en un proceso de selección, ayudará a identificar comportamientos deseados para el puesto en búsqueda.

Luego de la identificación de competencias, definiciones, niveles y comportamientos, se procede a asignar las competencias a los puestos.

Según Alles (2010), se opta por la definición de competencias específicas por área o por procesos. Estas deberán asignarse, en todo los casos, a los puestos.

Por otro lado, el modelo sugiere que, luego de los pasos ya detallados, se debe realizar un relevamiento del grado de desarrollo de las competencias en todos los colaboradores de la empresa. Alles (2010) lo denomina inventario. Este ayuda a identificar las brechas de lo que se tiene hoy *versus* lo que se requiere para el puesto.

Con toda esta información, se tendrá información válida para generar planes de acción en búsqueda del desarrollo de las competencias.

3. Propuesta de acción

El análisis FODA presentado hace evidencia de las grandes fortalezas con las que cuenta el Hotel Sonesta El Olivar, así como también de sus debilidades.

Cabe resaltar, que la viabilidad de la propuesta no solo depende de la gestión que realice el área de Talento Humano, sino también del respaldo que brinde la gerencia general al proyecto a realizar, puesto que de contar con su imagen como líder de organización, movilizará a los equipos en general a comprometerse con mayor rapidez en el cambio que se propone.

De toda esa reflexión surge una serie de estrategias a desarrollar en base a la gestión de personas consideradas a continuación en orden de prioridad.

- Elaborar las descripciones de puesto, adaptadas a la realidad peruana, para seleccionar al personal idóneo. Se considera importante iniciar con el análisis y adaptación de los perfiles de acuerdo con la realidad del Hotel Sonesta El Olivar, así se tendrá la base necesaria para implementar después el proceso de reclutamiento y selección que actualmente requiere mejoras.
- Optimizar y alinear funciones en la descripción de algunos puestos acorde a la realidad y necesidad de la operación. Después de identificar los perfiles y descripciones de puesto que existen en el hotel, se sugiere analizarlos para poder optimizar las funciones actuales. Esto debido a que, en las entrevistas realizadas, se destacó la existencia de funciones que deberían ser desarrolladas por determinadas áreas para optimizar el tiempo y mejorar el servicio; sin embargo, no se está realizando de esa manera.
- Implementar el manual de competencias por puesto para brindar soporte en el proceso de reclutamiento y selección. Esto permitirá seleccionar al personal con las habilidades necesarias para su puesto. Después de tener los perfiles con las descripciones de puesto claramente identificados y acordes a la realidad del hotel, se podrá analizar las competencias necesarias que requiere cada puesto para su buen funcionamiento. Asimismo, será necesario la difusión de las competencias genéricas que tendrían que identificarse para apoyar a la estrategia del Hotel Sonesta El Olivar.
- Implementar el proceso de reclutamiento y selección a cargo del área de Talento Humano. Esta será la responsable de gestionarlo de inicio a fin. Se ha identificado que actualmente estos procesos se encuentran a cargo de cada área del hotel, lo que genera que el proceso no

se realice con los estándares requeridos. Por ello, luego se tiene personal que no cumple con el perfil que requiere el puesto.

- Rediseñar un plan de inducción corporativa y por puestos, enfocado en las competencias que se requieren. Este plan contaría con seguimiento del área de Talento Humano. En base a la investigación, se identificó que el proceso de inducción idóneo consistiría en llevar a cabo actividades en las diferentes áreas del hotel por un día. De esta manera, al mismo tiempo el nuevo colaborador conoce a los demás trabajadores, se identifica con las actividades que realiza cada área, y genera empatía y compromiso por los objetivos del hotel. Dicho proceso de inducción se puede implementar en el Hotel Sonesta El Olivar, ya que los colaboradores manifestaron que el proceso de inducción era muy corto y poco productivo.
- Implementar un plan de comunicación efectiva para que todas las áreas tengan un estándar en los canales a utilizar. En los resultados de las entrevistas que se aplicaron al personal del Hotel Sonesta El Olivar, se identificó que existe una deficiente comunicación entre áreas, lo que en muchas ocasiones ha generado errores y retrasos en los procesos.
- Implementar el plan anual de capacitación en base al diagnóstico de necesidades de formación orientado al crecimiento del sector. Otra estrategia sugerida es identificar las necesidades de capacitación para generar un plan de capacitación anual, ya que en las diferentes entrevistas aplicadas, los jefes manifestaron la necesidad de capacitar a su personal en diversos aspectos que mejorarían la productividad. Además, luego de tener identificado el perfil del puesto, se podrían incluir las necesidades de capacitación que se han identificado para cubrir las brechas que tiene el personal actual.
- Implementar programas de entrenamiento en distintas áreas operativas con el fin de diversificar las habilidades de los empleados y así puedan hacer frente a la demanda creciente del mercado.
- Crear programas de entrenamiento y capacitación al personal para que puedan diferenciarse con respecto a la competencia.

Capítulo VII. Diseño del plan de acción

1. Diseño del plan propuesto

Tomando en cuenta el objetivo general y la firme convicción de que toda organización necesita adecuados cimientos dentro de su estructura, planteamos un plan de acción que considera los objetivos específicos expuestos al inicio de esta investigación. A continuación se brinda el detalle de este y los plazos propuestos para su desarrollo:

Tabla 18. Resumen del plan propuesto

Objetivo general	Sentar las bases estructurales de un modelo de Talento Humano alineado al Plan Estratégico Organizacional del Hotel Sonesta El Olivar			
Objetivo específico	Estrategia	Metas	Actividades	Recursos
Implementar el modelo de gestión por competencias alineado al contexto local para desarrollar las habilidades del personal y generar ventaja competitiva	Identificar y definir las competencias genéricas que requiera todo personal que labora en el Hotel el Sonesta El Olivar	Contar con las competencias genéricas acorde al Hotel Sonesta El Olivar	<ul style="list-style-type: none"> * Reunión con gerencias y jefaturas (áreas clave) * Sesiones de <i>focus group</i> * Selección y definición de competencias genéricas 	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de competencias base - GHJ * Equipos informáticos * Materiales de escritorio
Implementar el modelo de descripción de puestos alineado al contexto local para impulsar la gestión estratégica del negocio	Validar y actualizar las descripciones de puesto, enfocándolas al negocio del Sonesta El Olivar	Contar con el 100% de las descripciones de puesto alineadas a la realidad del Hotel Sonesta El Olivar	<ul style="list-style-type: none"> * Reunión con gerencias y jefaturas (áreas clave) * Revisión de las descripciones de puesto corporativas * Entrevista y validación de las descripciones con ocupantes del puesto * Entrevista y validación de las descripciones de puesto con jefes directos 	<ul style="list-style-type: none"> * Descripciones de puesto base - GHJ * Equipos informáticos * Materiales de escritorio * Información base sobre GHJ y Sonesta El Olivar

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.1 Ventaja competitiva de la propuesta

Nuestra propuesta tiene como base la gestión y labor con el capital humano, lo que hace referencia a cada equipo que conforma las diferentes áreas del Hotel Sonesta el Olivar.

Al tener esta base claramente definida, nos da la ventaja que toda mejora, cambio o estrategia que se implemente en nuestros equipos, generará a mediano plazo un valor único e inimitable, ya que nuestra marca hotelera contará con el valor generado que está inmerso en nuestro personal.

Es de nuestro conocimiento que en el sector hotelero los procesos, sistemas, agentes externos, proveedores entre otros, pueden ser los mismos sin embargo siempre el producto diferenciador será una excelente atención al huésped, y en este caso quien brinda de primera mano esta acción es nuestro talento.

Por otro lado, no podemos evitar señalar que existe cierto riesgo sobre la fuga de nuestros talentos hacia la competencia, llevándose así todo nuestro *know how*, sin embargo a lo largo de estos años la marca hotelera, ha generado un espacio en su mercado, siendo reconocida por quienes aspiran ingresar a laborar en este sector.

2. Plan de implementación, monitoreo y control

2.1 Plan de implementación de competencias genéricas

Se toma como punto de inicio la implementación de las competencias genéricas o corporativas para el Hotel Sonesta El Olivar. Se considera de importancia detallar los tiempos a tomar en cuenta para el desarrollo de este objetivo. A su vez, y como se puede ver el siguiente gráfico, es de importancia contar con la participación de un comité netamente involucrado con el negocio y con los líderes de la organización.

2.2 Plan de implementación de descripciones de puesto

Posterior a la implementación de las competencias genéricas, se continuará con la implementación de las descripciones de puesto. Actualmente, en las diversas áreas de la organización, se trabajan y ejecutan actividades que toman en cuenta las descripciones de puestos que llegan del corporativo. Estas no están alineadas a la realidad sobre las funciones de cada puesto.

3. Acción propuesta

Tomando en cuenta toda la información recabada a través de las entrevistas y encuestas, así como también la información obtenida gracias a la disposición del hotel, se considera que se cuenta con datos de gran peso para brindar una propuesta de lo que puede ser un cambio dentro de las prácticas y gestión en el área de Talento Humano.

4. Diccionario de competencias genéricas

Desde el inicio de este trabajo de investigación, se ha manifestado la importancia de contar con bases sólidas para el soporte necesario a la estratégica de la organización. Las competencias genéricas son el corazón de la organización, la línea por la cual todo el equipo humano se debe conducir y el camino por el cual todo nuevo integrante debe ser guiado y formado. Este paso tan importante que se propone a continuación será una guía para los diferentes procesos dentro de la organización. Este cambio traerá consigo muchos retos, mejoras, pero sobre todo, desarrollo para la organización en general.

El diccionario de competencias genéricas planteado tiene como punto base la información recaudada con las altas gerencias y los líderes de área. Ha sido de suma importancia contar ella directamente, ya que con ello se ha podido validar el verdadero camino para la organización.

Este aporte se realiza con el fin de mostrar un paso inicial en el cambio y mejora del Hotel Sonesta El Olivar. Con esto, se pretende sumar a la imagen que proyecta.

A continuación, se muestra la implementación de las competencias alineadas al contexto local que generan ventaja competitiva. Esto sobre la base del modelo de competencia de Alles (2010). El diccionario de competencias que se presenta corresponde al listado de competencias generales. Estas se han definido como necesarias para el desempeño de los puestos dentro del Hotel Sonesta El Olivar y se consideran relevantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo de contar con un diccionario de competencias, las cuales han sido identificadas y descritas con un procedimiento común y participativo, es que su descripción estandarizada constituye una política, un referente válido para la organización y para sus colaboradores. De esta manera, permite minimizar el margen de error producto de las interpretaciones personales que

podrían darse y convertirse a las competencias en los parámetros comunes establecidos por la organización para un determinado perfil del puesto.

Entenderemos por competencias a aquellas combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona ser competente en la función que realiza, es decir, lograr un desempeño superior y de acuerdo con los estándares de calidad definidos por el Hotel Sonesta El Olivar.

El diccionario se presenta con la siguiente estructura:

- Título de la competencia: corresponde al nombre de la competencia y engloba los comportamientos que deben tener los ocupantes de un determinado puesto.
- Definición: explicación genérica de la competencia.
- Subcompetencias asociadas: conocimientos, habilidades o actitudes asociadas que integran la competencia general.
- Comportamientos específicos: comportamientos observables asociados a la competencia, es decir, elementos que evidencian la presencia de la competencia en el colaborador.
- Niveles: son las categorías o grados que indican un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.
 - El grado A es el ejemplo de un colaborador que presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).
 - El grado B marca un nivel alto de desarrollo.
 - El grado C se emplea para aquellos colaboradores que tienen un nivel promedio en el desarrollo de la competencia.
 - El grado D se emplea para aquellos casos en los que no se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

De acuerdo con nuestra investigación realizada dentro de la organización, hemos identificado las siguientes competencias genéricas: comunicación efectiva, orientación al cliente, planificación y organización e iniciativa, las cuales se encuentran descritas en el anexo 6.

5. Análisis costo – beneficio

A continuación se muestra los ingresos generados por las principales 10 empresas durante el periodo 2018, con la cual haremos un análisis sobre los costos de oportunidad que se podrían asumir al no contar con personal altamente competitivo.

Tabla 20. Ingresos anuales generado por las principales 10 empresas - Periodo 2018

Empresa	Número de habitaciones	Huéspedes por año	Ingresos anuales (S/)
Empresa A	980	1.013	371.742
Empresa B	553	576	218.222
Empresa C	773	848	207.066
Empresa D	621	644	200.974
Empresa E	484	493	199.434
Empresa F	442	478	182.250
Empresa G	429	433	178.250
Empresa H	628	680	178.167
Empresa I	645	933	170.180
Empresa J	520	908	144.285
Total	6.075	12.473	2.050.570

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link, s.a.

Como se aprecia en el cuadro anterior, al perder una cuenta corporativa por causas de no brindar un servicio adecuado o de no cumplir con los estándares de servicios establecidos, puede derivarse a que el hotel Sonesta El Olivar deje de percibir en promedio S/205.057. Además de otros costos a futuro que están relacionados a la imagen del hotel.

Con los colaboradores debidamente seleccionados en base a competencias requeridas para cada puesto se puede incrementar la capacidad de resolución de problemas y a su vez disminuir el riesgo de no cumplir con todos los estándares de servicios aplicados en todos los procesos vinculados en la atención del huésped, por lo cual se puede garantizar la fidelidad de las empresas para con el hotel y se puede incrementar el porcentaje de ventas del segmento corporativo en un 5%.

Al periodo del 2018, las ventas totales de alojamiento para el segmento corporativo han sido de aproximadamente S/9.700.000 y en base a nuestra propuesta se fortalecería las competencias de los colaboradores para consolidarse en el mercado y generar esa ventaja competitiva que nos garantice la sostenibilidad para futuros periodos.

A continuación se muestra el cuadro de cortesías brindadas como garantía por no haber cumplido con los estándares de servicio.

Tabla 21. Costos de cortesías brindadas como garantía del servicio - Periodo 2018

Cantidad de cortesías	Costo (S/)
163	4.289

Fuente: Elaboración propia, 2019, basada en GHL Link, s.a.

Podemos concluir que si tenemos el personal con las competencias adecuadas en cada puesto se puede reducir el número de costos de cortesías en un 50%.

6. Presupuesto operativo de la propuesta

Dentro del plan que proponemos, estamos considerando 10 meses de labores continuas en colaboración permanente con las áreas involucradas para el desarrollo de este proyecto. Es importante considerar los gastos operativos que está implementación tiene, con el fin de evaluar su ejecución y pueda ser considerada dentro del presupuesto del área de Talento Humano como un proyecto de mejora organizacional. Es de nuestro conocimiento que los montos a presentar son referenciales, pudiendo variar de acuerdo a los avances que se obtengan. A su vez, reconocemos que este presupuesto debe pasar por diferencias instancias para su aprobación.

Tabla 22. Control Presupuestal

Actividad	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	Total Acumulado
Consultoría por implementación	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000
Transporte	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000
Papelería	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
Comidas de trabajo	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.500
Plan de comunicación	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000
Horas hombre invertidas	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340	33.400
Gasto de evento colaboradores	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000
Cursos, seminarios y capacitación	1.500			1.500			1.500			1.500	6.000
Diversos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.000
Mantenimiento, adecuaciones y mejoras	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000
Total Gastos (S/)	7.140	5.640	5.640	7.140	5.640	5.640	7.140	5.640	5.640	7.140	62.400

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los ítems a considerar dentro del presente presupuesto, corresponden a los gastos que son incluidos dentro de las labores como parte de todo el proyecto de implementación que aspiramos realizar. A su vez, toma en cuenta los soportes que requerimos como equipo para la gestión del mismo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se evidencia que el porcentaje de reclamos de los huéspedes ha ido incrementándose en los dos últimos años. El índice de recomendación no ha presentado cambios notables en el mismo período. Una de las razones es porque existen funciones de atención al cliente que, en la práctica, no están plasmadas en las descripciones de puesto actuales, por lo que no se asume el total de la responsabilidad y se dejan actividades inconclusas que causan malestar al cliente.
- A partir de los resultados de las entrevistas a los gerentes del Hotel Sonesta El Olivar, es evidente que, para ellos, uno de los factores clave para el éxito de la empresa son las personas que tienen contacto directo con el huésped. Gracias a ellas se mantiene el 35% de recurrencia de los huéspedes; sin embargo, se identificó que muchos manifiestan que es necesario mayor número de capacitaciones que les permita tener mayor número de herramientas o habilidades para responder mejor en atención al huésped.
- Durante las entrevistas a profundidad, se ha identificado que el proceso de selección lo realiza el jefe del área. Solo el proceso de reclutamiento está a cargo de la de dirección del Talento Humano, lo que genera que las tareas no se realicen de manera idónea. El personal elegido muchas veces no cumple con las expectativas requeridas para el puesto de trabajo, lo que afecta directamente el servicio al cliente y, a su vez, genera más carga laboral en las áreas que requieren cubrir esta nueva vacante.
- El modelo de competencias no posee una alineación con la estrategia del Hotel Sonesta El Olivar, ya que se replica lo desarrollado por la corporación a nivel internacional. Se presenta un gran número de competencias que la mayoría de colaboradores no conocen y poco se identifican con ellas. Esto genera una escasa interiorización de ellas y un menor entendimiento de la importancia para la organización
- No existe una metodología clara en la implementación de las descripciones de puesto. Esto impide tener claridad en las funciones que se ejecutan y originan duplicidad, lo que efectivamente sucede en algunas áreas del hotel.
- Se considera que, en las implementaciones planteadas, el área de Talento Humano tendrá las bases necesarias que le permitirá ser un socio estratégico de las áreas de operación en el hotel. Si se usan las herramientas necesarias para gestionar el potencial del equipo humano, se podrá desarrollar lo suficiente para poder otorgar una mejor experiencia en el servicio.

- Al contar con las bases estructurales sólidas, la dirección de Talento Humano podrá gestionar de manera adecuada el capital humano y así lograr esa ventaja competitiva que se necesita para enfrentar la competencia del sector en la zona de ubicación del Hotel Sonesta El Olivar.
- Con la implementación de la propuesta, se podría abordar el desarrollo de un plan de inducción y capacitación para impulsar el rol protagónico que debe tener el área de Talento Humano y así alinear su estrategia con la estrategia del negocio.

2. Recomendaciones

- Implementar el manual de descripción de puesto para ayudar a reducir el número de reclamos por parte de los clientes, ya que las funciones y responsabilidades estarán claramente definidas.
- Con la implementación del modelo de competencias, se formulará la base que se necesita para implementar luego el proceso de selección por competencias. Esto permitirá contar con personal mejor calificado, que este alineado a las operaciones del hotel y que sea un soporte para la estrategia de este.

Bibliografía

Alles, Martha (2010). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

Chruden, H. J. & Sherman, Arthur, W. (1992). *Administración de personal*. México D.F: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

D'Alessio, F.A (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 2ª Ed. México D.F.: Pearson.

Diario El Comercio (2018). “Obras de la segunda pista del Jorge Chávez iniciarán en el segundo trimestre del 2019”. En: *Diario El Comercio*. Fecha de consulta: 28/09/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/segunda-pista-aeropuerto-jorge-chavez-iniciaran-segundo-trimestre-2019-nndc-noticia-575610>>

Diario Gestión (2019). “Llegarán entre 4 y 8 turistas internacionales al Perú en el año 2018”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 28/09/2019. <<https://gestion.pe/economia/llegaran-4-8-millones-turistas-internacionales-peru-ano-10-2018-258028>>

GH Link (s.a). “Reports Operations Guest Service”. En: *Portal GH Link*. Fecha de consulta: 28/09/2019. <<http://www.ghlink.com/nav/report?rep=GHL.GHLink.Reports.Operations.GuestService.ManagementDailyReport&html5=true>>

Levy-Leboyer, Claude (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Lucia, Antoinette; Lepsinger, Richard (1999). *The art and science of Competency models*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.

Anexos

Anexo 1. Plataforma interna GHL link – guest service

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/01/2017 - 31/03/2017

Total solicitudes: 5.039	A confirmar: 1.036	Confirmadas: 809	%	78,09%	No confirmadas: 227
--------------------------	--------------------	------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 20	Rellamados huésped: 6	Solicitudes afectaron el servicio : 413
Solicitudes no realizadas: 15	Rellamados área: 3	Reclamaciones: 282
Solicitudes eficientes: 4785		
Solicitudes estándar: 219	Periféricas: 867	Solicitudes 0:00 - 5:59 am : 334
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 17,21%	Sol. 11:00 pm (día anterior) 05:59 am: 659
Solicitudes deshabilitadas: 0		% de registro en la madrugada: 13,08%

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/04/2017 - 30/06/2017

Total solicitudes: 7.367	A confirmar: 1.636	Confirmadas: 1.098	%	67,11%	No confirmadas: 538
--------------------------	--------------------	--------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 10	Rellamados huésped: 3	Solicitudes afectaron el servicio : 280
Solicitudes no realizadas: 11	Rellamados área: 3	Reclamaciones: 176
Solicitudes eficientes: 7.140		
Solicitudes estándar: 206	Periféricas: 1.135	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m. : 1.864
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 15,41%	Sol. 11:00 p. m. (día anterior) 05:59 a. m.: 2.254
Solicitudes deshabilitadas: 0		% de registro en la madrugada: 30,60%

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/07/2017 - 30/09/2017

Total solicitudes: 8.170	A confirmar: 1.871	Confirmadas: 1.285	%	68,68%	No confirmadas: 586
--------------------------	--------------------	--------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 21	Rellamados huésped: 3	Solicitudes afectaron el servicio : 286
Solicitudes no realizadas: 23	Rellamados área: 10	Reclamaciones: 180
Solicitudes eficientes: 7.920		
Solicitudes estándar: 206	Periféricas: 2.449	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m. : 680
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 29,98%	Sol. 11:00 p. m. (día anterior) 05:59 a. m.: 1.026
Solicitudes deshabilitadas: 11		% de registro en la madrugada: 12,56%

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/10/2017 - 31/12/2017

Total solicitudes: 7.650	A confirmar: 1.836	Confirmadas: 14.03	%	76,42%	No confirmadas: 433
--------------------------	--------------------	--------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 10	Rellamados huésped: 1	Solicitudes afectaron el servicio : 248
Solicitudes no realizadas: 18	Rellamados área: 1	Reclamaciones: 152
Solicitudes eficientes: 7387		
Solicitudes estándar: 235	Periféricas: 3.170	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m. : 439
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 41,44%	Sol. 11:00 p.m. (día anterior) 05:59 a. m.: 742
Solicitudes deshabilitadas: 33		% de registro en la madrugada: 9,70%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/01/2018 - 31/03/2018

Total Solicitudes: 10.562	A confirmar: 1.928	Confirmadas: 1.372	%	71.16%	No confirmadas: 556
---------------------------	--------------------	--------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 5	Rellamados huésped: 2	Solicitudes afectaron el servicio : 854
Solicitudes no realizadas: 6	Rellamados área: 2	Reclamaciones: 282
Solicitudes eficientes: 10.234		
Solicitudes estándar: 317	Periféricas: 2.936	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m : 534
Solicitudes abiertas: 0	% Periféricas: 27,80%	Sol. 11:00 p. m (día anterior) 05:59 a. m.: 1.119
Solicitudes deshabilitadas: 0		% de registro en la madrugada: 10,59%

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/04/2018 - 30/06/2018

Total solicitudes: 8.915	A confirmar: 1.613	Confirmadas: 930	%	57,66%	No confirmadas: 683
--------------------------	--------------------	------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 2	Rellamados huésped: 0	Solicitudes afectaron el servicio : 617
Solicitudes no realizadas: 0	Rellamados área: 2	Reclamaciones: 171
Solicitudes eficientes: 8.644		
Solicitudes estándar: 269	Periféricas: 1.892	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m. : 553
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 21,22%	Sol. 11:00 p. m. (día anterior) 05:59 a. m.: 1.063
Solicitudes deshabilitadas: 0		% de registro en la madrugada: 11,92%

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/07/2018 - 30/09/2018

Total solicitudes: 7.409	A confirmar: 1.578	Confirmadas: 933	%	59,13%	No confirmadas: 645
--------------------------	--------------------	------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 6	Rellamados huésped: 5	Solicitudes afectaron el servicio : 525
Solicitudes no realizadas: 1	Rellamados área: 3	Reclamaciones: 169
Solicitudes eficientes: 7.127		
Solicitudes estándar: 275	Periféricas: 962	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m. : 391
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 12,98%	Sol. 11:00 p. m. (día anterior) 05:59 a. m.: 741
Solicitudes deshabilitadas: 0		% de registro en la madrugada: 10,00%

Reporte de solicitudes - Sonesta Hotel El Olivar



01/10/2018 - 31/12/2018

Total solicitudes: 5.896	A confirmar: 1.218	Confirmadas: 883	%	72,50%	No confirmadas: 335
--------------------------	--------------------	------------------	---	--------	---------------------

Solicitudes deficientes: 18	Rellamados huésped: 8	Solicitudes afectaron el servicio : 133
Solicitudes no realizadas: 29	Rellamados área: 7	Reclamaciones: 115
Solicitudes eficientes: 5.444		
Solicitudes estándar: 405	Periféricas: 83	Solicitudes 0:00 - 5:59 a. m. : 415
Solicitudes abiertas: 0	% periféricas: 1,41%	Sol. 11:00 pm (día anterior) 05:59 a. m.: 691
Solicitudes deshabilitadas: 4		% de registro en la madrugada: 11,72%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Entrevista a profundidad – personal administrativo y operativo

Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____ Área: _____

Tiempo en la empresa: _____

1. Describa la estrategia de su empresa.
2. ¿Usted conoce la misión de la empresa? Indíquenos cuál es.
3. ¿Usted conoce la visión de la empresa? Indíquenos cuál es.
4. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa? Detallarla.
5. ¿Conoce la estructura de su área? Detallarla.
6. ¿Se le ha dado a conocer su descripción de puesto en el último año? Detallar.
7. ¿Recibe usted apoyo en la actualización de las descripciones de puesto de su área? (jefatura)
8. ¿Es de su conocimiento las competencias que se requieren para su puesto? Detallar.
9. ¿Su jefe le transmitió oportunamente cuáles eran los objetivos de su puesto?
10. Al empezar a laborar en la empresa, ¿tuvo una inducción en las funciones que iba a realizar?
11. ¿Ha tenido algún inconveniente en desarrollar sus funciones a lo largo de su tiempo en la empresa?
12. Al momento de ejecutar algún proceso que usted tiene a su cargo, ¿se presentan duplicidades de funciones con otro personal?
13. ¿Considera que cuenta con todas las herramientas necesarias para el desarrollo óptimo de sus funciones?
14. ¿Cuenta con un ambiente físico apropiado para el desarrollo de sus funciones?
15. Su jefe inmediato, ¿le brinda *feedback* oportuno sobre su desempeño laboral?
16. ¿Considera que hay equidad en la distribución de funciones dentro de su área de trabajo?
Comente.
17. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo de su área?
a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo
18. ¿Considera usted que la empresa brinda oportunidades de desarrollo al personal?

Explíquelo

- a) Si b) No

19. ¿Considera que el desarrollo profesional dentro de su empresa ha sido justamente otorgado? Comente.
20. Si dependiera de usted poder mejorar algún aspecto de su empresa/organización, ¿cuál sería?

Anexo 3. Entrevista a profundidad - gerentes

Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____ Área: _____

Tiempo en la empresa: _____

1. ¿Cuál considera usted que es la base de la estrategia del negocio?
2. ¿Hacia dónde apunta la organización en los próximos cinco años?
3. ¿Cuál es el valor diferenciador que posee el Hotel Sonesta El Olivar comparado con su competencia?
4. ¿Cómo describiría, en líneas generales, el desempeño global de sus colaboradores?
5. ¿Cuáles considera que son las habilidades necesarias para laborar en el Hotel Sonesta El Olivar?
6. ¿Cuáles considera las tres áreas de mayor soporte al negocio?
7. ¿Cuáles considera los aspectos de mejora por parte del Hotel Sonesta El Olivar como organización?

Anexo 4. Resultados de evaluación de clima 2018

Resultados de clima organizacional Hotel Sonesta El Olivar 2018

Escala del 1 al 5, donde 1 es el puntaje menor, insatisfecho o negativo y 5 es el puntaje mayor, satisfecho o positivo.

Variable cliente

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,59	128
Total	4,59	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	5,00	1
Lavandería	4,96	6
Supervisor habitaciones	4,88	2
Seguridad	4,85	5
Áreas públicas	4,82	7
Camarera	4,81	8
Eventos	4,80	5
Supervisor	4,75	2
Recepción	4,75	10
Gerencia	4,75	5
Steward	4,67	6
Otros	4,67	3
<i>Guest service</i>	4,63	2
Cocina	4,56	18
Restaurante	4,50	12
Contraloría*	4,50	15
Mantenimiento*	4,46	7
Botones	4,17	3
Mercadeo*	3,98	11
Total	459	128

Pregunta	2018	
	Cal.	Emp.
53. ¿He recibido información de cuáles son los estándares de servicio del hotel y de su área de trabajo?	4,66	128
51. ¿He recibido orientación y entrenamiento con respecto a cómo mejorar la calidad de servicio al huésped o cliente?	4,59	128
52. ¿Considero que el hotel asegura que sus productos y servicios mejoren día a día, superando las expectativas de nuestro huésped o cliente?	4,56	128
50. ¿En el hotel nos informan de los resultados obtenidos de las encuestas que realizan nuestros huéspedes o clientes (<i>comment card</i>)?	4,55	128
Total	4,59	

Variable cultura

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,66	128
Total	4,66	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	5,00	1
Seguridad	4,97	5
Eventos	4,97	5
Áreas públicas	4,86	7
Steward	4,83	6
Lavandería	4,83	6
Supervisor habitaciones	4,79	2
Guest Service	4,79	2
Otros	4,76	3
Mantenimiento*	4,76	7
Gerencia	4,74	5
Restaurante	4,73	12
Camarera	4,70	8
Supervisor	4,64	2
Cocina	4,57	18
Contraloría*	4,52	15
Mercadeo*	4,51	11
Recepción	4,37	10
Botones	4,10	3
Total	4,66	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
7. ¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades?	4,83	128
5. ¿Me siento orgulloso de pertenecer al hotel?	4,77	128
1. ¿Conozco la misión, visión y objetivos del hotel y de GHL?	4,76	128
3. ¿Considero que, en nuestro hotel, estamos comprometidos con el alcance de nuestra misión, visión y objetivos de GHL Hoteles?	4,67	128
2. ¿Cuándo una persona nueva entra a trabajar en el hotel le brindan la inducción adecuada en cuanto a los objetivos, misión, visión del hotel y de GHL?	4,61	128
6. ¿Mis compañeros me ayudaron y apoyaron los primeros días cuando ingresé al hotel?	4,60	128
4. ¿Me quedaría en mi empresa, aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios similares?	4,38	128
Total	4,66	

Variable entrenamiento

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,29	128
Total	4,29	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	5,00	1
Áreas públicas	4,76	7
Steward	4,72	6
Seguridad	4,67	5
Eventos	4,67	5
Lavandería	4,61	6
Gerencia	4,60	5
Supervisor	4,50	2
Botones	4,44	3
Recepción	4,43	10
Camarera	4,42	8
Supervisor habitaciones	4,33	2
Área	2018	
Restaurante	4,33	12
Otros	4,22	3
Mantenimiento*	4,19	7
<i>Guest Service</i>	4,17	2
Cocina	4,00	18
Contraloría*	3,89	15
Mercadeo*	3,85	11
Total	4,29	

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
32. ¿He recibido orientación y/o entrenamiento interno que me ayuda a desempeñarme mejor en mi trabajo?	4,39	128
33. ¿Existe un interés por parte del hotel para desarrollar programas de orientación y/o entrenamiento interno?	4,30	128
34. ¿Estoy de acuerdo con la metodología que utiliza la empresa en los programas de orientación y/o entrenamiento interno?	4,19	128
Total	4,29	128

Variable gerencia

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,67	128
Total	4,67	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Steward	5,00	6
Talento humano*	5,00	1
Seguridad	5,00	5
Gerencia	4,97	5
Lavandería	4,94	6
Áreas públicas	4,90	7
Supervisor	4,83	2
Otros	4,83	3
Eventos	4,80	5
Mantenimiento*	4,69	7
<i>Guest service</i>	4,67	2
Camarera	4,67	8
Recepción	4,65	10
Restaurante	4,61	12
Botones	4,56	3
Contraloría*	4,51	15
Supervisor habitaciones	4,50	2
Cocina	4,49	18

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Mercadeo*	4,39	11
Total	4,67	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
39. ¿Soy tratado con respeto por parte del gerente?	4,86	128
43. ¿El gerente de mi hotel es ejemplo de nuestros principios y valores de GHIL?	4,70	128
41. ¿El gerente transmite adecuadamente a través de capacitaciones nuestra misión, visión y objetivos de mi hotel y GHIL?	4,68	128
42. ¿El gerente de mi hotel sabe escuchar cuando lo he requerido?	4,66	128
40. ¿El gerente de mi hotel tiene un interés real por el bienestar de los que trabajamos aquí?	4,56	128
44. ¿Me siento liderado exitosamente por el gerente para alcanzar los objetivos fijados en nuestro hotel?	4,56	128
Total	4,67	

Variable liderazgo

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,41	128
Total	4,41	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Seguridad	5,00	5
Talento humano*	5,00	1
<i>Guest service</i>	5,00	2
Eventos	4,97	5
Otros	4,86	3
Botones	4,86	3
Recepción	4,79	10
Supervisor habitaciones	4,64	2
Gerencia	4,60	5
Contraloría*	4,53	15
Supervisor	4,50	2
Áreas públicas	4,49	7
Steward	4,43	6
Lavandería	4,43	6
Mantenimiento*	4,35	7
Restaurante	4,18	12
Mercadeo*	4,10	11
Cocina	4,10	18
Camarera	3,64	8
Total	4,41	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
9. ¿Existe respeto en el trato por parte de mi jefe?	4,56	128
10. ¿Cuento con el apoyo de mi jefe para solucionar mis inquietudes y resolver los conflictos que se presentan en mi departamento?	4,45	128
13. ¿Mi jefe es ejemplo de nuestros principios y valores de GHIL?	4,42	128
12. ¿Mi jefe cuenta con los conocimientos necesarios para dirigir eficazmente el departamento?	4,41	128

3. ¿Siento que mi jefe es capaz de escuchar y comunicarse efectivamente conmigo y con mis compañeros?	4,38	128
Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
11. ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportes en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcancen los objetivos deseados?	4,29	128
Total	4,41	128

Variable motivación

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,33	128
Total	4,33	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	4,83	1
Seguridad	4,83	5
Steward	4,69	6
Lavandería	4,69	6
Áreas públicas	4,69	7
Supervisor	4,58	2
Eventos	4,53	5
Supervisor habitaciones	4,50	2
Restaurante	4,43	12
<i>Guest service</i>	4,42	2
Botones	4,33	3
Mantenimiento*	4,31	7
Otros	4,28	3
Gerencia	4,27	5
Recepción	4,20	10
Camarera	4,19	8
Cocina	4,13	18
Mercadeo*	4,12	11
Contraloría*	4,03	15
Total	4,33	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
29. ¿En nuestro hotel existe respeto por nuestra edad, raza, religión y género que asegura mi dignidad como ser humano?	4,70	128
27. ¿Me siento satisfecho con el trabajo que me corresponde hacer?	4,49	128
28. ¿El hotel ha prestado la atención debida a mis necesidades básicas salud, educación cuando lo he solicitado y ha mejorado mi nivel de vida?	4,41	128
30. ¿Los beneficios que la empresa me brinda, me proporcionan seguridad y tranquilidad personal?	4,41	128
31. ¿Nuestro hotel brinda la oportunidad de participar en actividades de recreación y esparcimiento?	4,27	128
26. ¿De acuerdo con mis funciones y responsabilidades es justa la remuneración económica y los beneficios que recibo?	3,69	128
Total	4,33	

Variable retroalimentación

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,60	125
Total	4,60	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	5,00	1
Seguridad	4,95	5
Lavandería	4,92	6
Botones	4,92	3
Eventos	4,90	5
Otros	4,83	3
Recepción	4,81	9
Steward	4,80	5
Áreas públicas	4,68	7
Supervisor	4,63	2
Camarera	4,59	8
Restaurante	4,58	12
Mantenimiento*	4,50	6
Guest service	4,50	2
Contraloría*	4,49	15
Cocina	4,49	18
Gerencia	4,42	5
Supervisor habitaciones	4,25	2
Mercadeo*	4,20	11
Total	4,60	125

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
17. ¿La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar?	4,70	123
16. ¿La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como aspectos a mejorar?	4,67	123
15. ¿He recibido retroalimentación sobre mi desempeño por parte de mi jefe? (Si nunca le han realizado retroalimentación de desempeño, no conteste las siguientes tres preguntas.)	4,64	125
18. ¿Estoy de acuerdo con la metodología que utiliza la empresa para evaluar mi desempeño?	4,39	122
Total	4,60	

Variable salud ocupacional

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,39	128
Total	4,39	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	5,00	1
Seguridad	4,84	5
Lavandería	4,80	6
Áreas públicas	4,80	7
Steward	4,77	6
Supervisor	4,70	2
Eventos	4,68	5
Mantenimiento*	4,54	7
Supervisor habitaciones	4,50	2
Gerencia	4,48	5
Camarera	4,38	8
Restaurante	4,37	12
Cocina	4,28	18
Otros	4,27	3
Contraloría*	4,25	15
Mercadeo*	4,11	11

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Recepción	4,06	10
<i>Guest service</i>	4,00	2
Botones	3,67	3
Total	4,39	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
47. ¿Recibo orientación y entrenamiento para saber cuál es mi papel en caso de una emergencia?	4,51	128
45. ¿Si mi trabajo lo requiere, cuento con los elementos de protección y seguridad para desempeñar mi trabajo?	4,49	128
48. ¿Recibo la orientación y entrenamiento necesaria que me ayuda a prevenir posibles lesiones y/o accidentes de trabajo?	4,47	128
46. ¿Mis herramientas y equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones para desempeñar mi trabajo de manera segura?	4,32	128
49. ¿Estoy satisfecho del ambiente físico (área de trabajo, limpieza, aire acondicionado, calefacción, e iluminación) de mi área de trabajo?	4,16	128
Total	4,39	

Variable supervisión

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,39	128
Total	4,39	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Talento humano*	5,00	1
Seguridad	5,00	5
<i>Guest service</i>	4,88	2
Eventos	4,80	5
Botones	4,75	3
Gerencia	4,70	5
Otros	4,67	3
Recepción	4,63	10
Lavandería	4,63	6
Supervisor habitaciones	4,50	2
Supervisor	4,50	2
Áreas públicas	4,50	7
Steward	4,46	6
Restaurante	4,33	12
Mantenimiento*	4,21	7
Contraloría*	4,18	15
Cocina	4,18	18
Mercadeo*	4,09	11
Camarera	3,94	8
Total	4,39	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
38. ¿Cuándo mi jefe controla y evalúa mi trabajo conozco los resultados?	4,44	128
36. ¿Me siento satisfecho con la frecuencia con la cual es supervisado mi trabajo en el hotel?	4,40	128
35. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4,39	128
37. ¿Me siento satisfecho con la forma como mi jefe supervisa el trabajo que realizo?	4,33	128
Total	4,39	128

Variable trabajo en equipo

Variable	2018	
	Cal.	Emp.
Cliente	4,20	128
Total	4,20	

Área	2018	
	Cal.	Emp.
Eventos	4,69	5
Seguridad	4,60	5
Talento humano*	4,57	1
Áreas públicas	4,51	7
Supervisor	4,50	2
Área	2018	
Supervisor habitaciones	4,43	2
Otros	4,33	3
<i>Guest service</i>	4,29	2
Gerencia	4,29	5
Steward	4,26	6
Lavandería	4,26	6
Contraloría*	4,25	15
Recepción	4,17	10
Mantenimiento*	4,14	7
Restaurante	4,12	12
Cocina	4,05	18
Mercadeo*	4,04	11
Camarera	3,88	8
Botones	3,76	3
Total	4,20	128

Preguntas	2018	
	Cal.	Emp.
19. ¿En mi departamento trabajamos todos en un ambiente de armonía, cordialidad y respeto?	4,45	128
22. Cuando hay dificultades en mi departamento, ¿todos podemos hablar sobre esto y conjuntamente buscamos soluciones con nuestros jefes?	4,38	128
23. ¿En mi equipo de trabajo nos concentramos en prevenir los problemas antes de que ocurran?	4,33	128
20. ¿Los conflictos entre los compañeros de mi departamento no afectan mi trabajo?	4,31	128
21. ¿Existe motivación por parte de los miembros de mi departamento para hacer un trabajo eficiente?	4,30	128
24. ¿Es suficiente la ayuda y colaboración que existe entre los diferentes departamentos del hotel?	3,88	128
25. ¿Creo que la relación y/o entrega de información entre los diferentes departamentos del hotel es efectiva?	3,76	128
Total	4,20	

Anexo 5. Descriptivos de puestos

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:	
		Versión:	
		Fecha:	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	Chef ejecutivo
ÁREA:	Alimentos y bebidas
SEDE:	Lima
PUESTO A QUIÉN REPORTA:	Directora de Servicios

MISIÓN	
Garantizar la calidad e higiene de los productos de las cartas y menú del restaurante, <i>room service</i> , eventos, <i>spa</i> y cafetería de empleados con el fin de cumplir con el estándar de calidad establecido por la organización.	

FUNCIONES PRINCIPALES		RESULTADO FINAL ESPERADO
Nº	(Qué hace)	(Para qué lo hace)
1º	Garantizar la calidad de los productos y estandarizar todos los procesos del área.	De manera que todo tenga el mismo peso para cuidar la calidad y satisfacción del cliente.
2º	Ejercer el control de materia prima y conservar la aplicación de buenas prácticas de manufactura (BPM) en el área de trabajo.	Con la finalidad de que quede un producto final bien elaborado y se asegure la calidad.
3º	Coordinar el <i>stock</i> de las materias primas de acuerdo con las necesidades del servicio para mantener el nivel adecuado en el almacén. Incluye el control de todos los procesos de corte y manipulación de carnes.	Delega a una persona para que controle los cortes y medidas para asegurar la calidad
4º	Realizar el control de gastos del área de acuerdo con el presupuesto. Esto con el fin de conservar los parámetros establecidos para el área.	Para el control de costos, lo que asegura la efectividad y productividad.
5º	Realizar la gestión de programación de turnos conservando los parámetros de optimización de nómina.	Para poder optimizar los recursos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. RIESGO Y/O RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:		(Variables económicas que el puesto maneja directa o indirectamente)
a) Presupuesto		d)
b) Control de calidad (manipulación)		e)
c)		f)

2. ACTIVOS ASIGNADOS:		(Bienes entregados para facilitar la ejecución de las funciones)
a) Laptop	<input type="checkbox"/>	e) Impresora <input checked="" type="checkbox"/>
b) PC	<input checked="" type="checkbox"/>	f) Automóvil <input type="checkbox"/>
c) Celular	<input type="checkbox"/>	g) Cochera <input type="checkbox"/>
d) Asignación de combustible	<input type="checkbox"/>	h) Otros :

3. ORGANIZACIÓN: **(Ubicación jerárquica del puesto en la estructura organizacional)**

Reporta jerárquicamente a:

Directora de Servicios

Reporta funcionalmente a :

Directora de Servicios

Supervisa a :

Puesto	Nº de Personas
Staff (planilla):	
Cocineros	20
Pasteleros	3
Steward	7
Externos:	



4. CONTEXTO: **(Descripción del entorno, desafíos, interacción y otros roles asumidos)**

a) Factores críticos de éxito: **(Factores internos y/o externos con los que hay que lidiar y que inciden en el desempeño)**

Comunicación entre áreas. Manejo de emociones. Resolución de conflictos

b) Principales desafíos: **(Problemas frecuentes que han de ser resueltos por el ocupante del puesto)**

Continuar con buenos resultados, aun con personal escaso o poco capacitado

c) Relaciones internas:		(Puestos y áreas con las que interactúa internamente en la organización)				
¿Con qué áreas?	¿Por qué motivo?	¿Con qué frecuencia?				¿A través de qué medio?
		D	S	Q	M	
Habitaciones	Cortesías, paq. noche de bodas	x				Teléfono y correo
Compras	Pedidos especiales	x				Teléfono y correo
Almacén		x				Teléfono y correo
Ventas			x			Teléfono y correo

d) Relaciones externas:		(Puestos y áreas con las que interactúa externamente en la organización)				
¿Con qué entidades?	¿Por qué motivo?	¿Con qué frecuencia?				¿A través de qué medio?
		D	S	Q	M	
Capacitadores externos	Capacitación de personal				x	Mail

(*) Los niveles o grados de desarrollo esperados se encuentran descritos en el diccionario de competencias

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:	
		Versión:	
		Fecha:	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefa de Recepción
ÁREA:	Recepción
SEDE:	Lima
PUESTO A QUIÉN REPORTA:	Directora de Servicios

MISIÓN
 Asegurar la calidad en la atención al huésped para que se cumpla el ciclo de estadía con excelencia. Este ciclo de estadía involucra procesos de reserva, habitación, asignación de tarifas, registro (*check in*), atención a las solicitudes de los huéspedes durante sus estadía, control de ocupación, supervisión de la cuenta huésped y proceso de salida (*check out*).

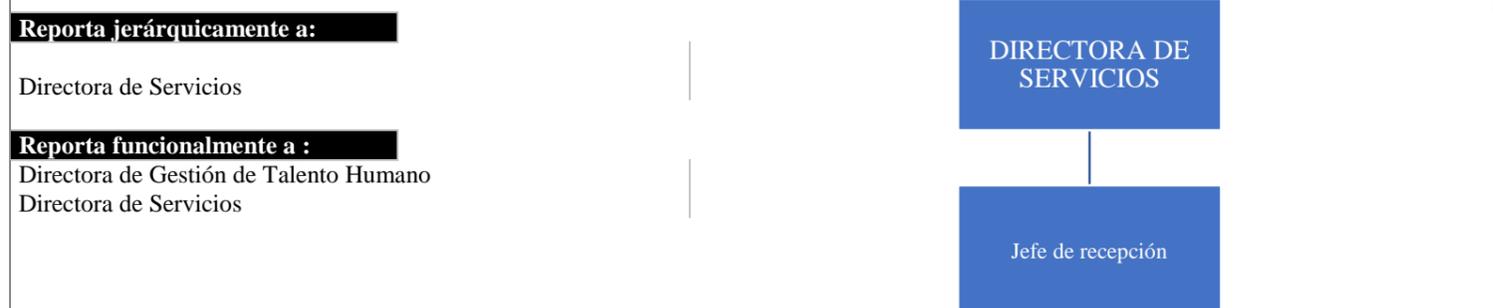
FUNCIONES PRINCIPALES		RESULTADO FINAL ESPERADO
Nº	(Qué hace)	(Para qué lo hace)
1º	Optimizar la venta de habitaciones. Garantiza la adecuada distribución y disponibilidad de estas.	Para garantizar la adecuada distribución y disponibilidad de las habitaciones.
2º	Desarrollar actividades de control y de evaluación en el cumplimiento de estándares de servicio con el fin de verificar que los procesos se cumplan.	Para poder tomar acciones correctivas y asegurar la calidad de servicio al cliente.
3º	Planificar, organizar y controlar procedimientos de información para el control de <i>check in</i> y <i>stay over</i> , control de reservas y control de atención telefónica	Para optimizar el servicio.
4º	Desarrollar las funciones de planificación, evaluación, entrenamiento y programación de turnos del personal a su cargo.	Con la finalidad que el personal esté actualizado en los estándares del hotel y sea competitivo frente a la competencia.
4º	Gestionar el presupuesto anual de su área.	Para lograr ser eficiente en el uso de sus recursos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. RIESGO Y/O RESPONSABILIDAD ECONÓMICA:		(Variables económicas que el puesto maneja directa o indirectamente)
a)	Presupuesto anual	d)
b)		e)

2. ACTIVOS ASIGNADOS:		(Bienes entregados para facilitar la ejecución de las funciones)
a)	Laptop	<input type="checkbox"/>
b)	PC	<input checked="" type="checkbox"/>
c)	Celular	<input type="checkbox"/>
d)	Asignación de combustible	<input type="checkbox"/>
e)	Impresora	<input checked="" type="checkbox"/>
f)	Automóvil	<input type="checkbox"/>
g)	Cochera	<input checked="" type="checkbox"/>
h)	Otros :	

3. ORGANIZACIÓN: (Ubicación jerárquica del puesto en la estructura organizacional)



Supervisa a :	
Puesto	Nº de personas
<i>Staff</i> (Planilla):	
Recepcionistas	6
Botones	4
Coordinador de reservas	2
Coordinador de <i>guest service</i>	2
Externos:	
Proveedores de diarios / Empresa de remisse Cmv	

4. CONTEXTO:		(Descripción del entorno, desafíos, interacción y otros roles asumidos)				
a) Factores críticos de éxito:		(Factores internos y/o externos con los que hay que lidiar y que inciden en el desempeño)				
<p>CMV: incumplimiento de su servicio, porque ellos son los que recogen a los huéspedes del hotel. Mal clima laboral y deficiente comunicación entre compañeros del área. Falta de personal de apoyo en recepción.</p>						
b) Principales desafíos:		(Problemas frecuentes que han de ser resueltos por el ocupante del puesto)				
Mejorar procesos de supervisión que permitan mejorar tiempos.						
c) Relaciones internas:		(Puestos y áreas con las que interactúa internamente en la organización)				
¿Con qué áreas?	¿Por qué motivo?	¿Con qué frecuencia?				¿A través de qué medio?
		D	S	Q	M	
Gestión del Talento Humano	Sanciones y permisos			x		Teléfono y correo
Ventas	Por la ocupabilidad	x				Teléfono y correo
Habitaciones	Asignación de habitaciones, bloqueos	x				Teléfono y correo
d) Relaciones externas:		(Puestos y áreas con las que interactúa externamente en la organización)				
¿Con qué entidades?	¿Por qué motivo?	¿Con qué frecuencia?				¿A través de qué medio?
		D	S	Q	M	
CMV				x		Teléfono y correo
Hotel AKV, Novotel, Hyatt y Atton.	Por sobreventa			x		Teléfono y correo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Diccionario de competencias

Comunicación efectiva

Definición: capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, siendo receptivo a las propuestas de los demás.

Sub competencias asociadas: lenguaje verbal, lenguaje escrito, lenguaje corporal, escucha activa, habilidad para preguntar y transmisión de información

Comportamientos específicos:

- Se expresa en toda circunstancia con claridad, precisión y velocidad adecuada, aun en situaciones difíciles.
- Posee un adecuado nivel de vocabulario y redacción según el público objetivo al que se dirige.
- Muestra habilidad en su lenguaje no verbal y se preocupa por su imagen personal para impactar positivamente.
- Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los clientes, incluso hasta dejar de lado lo demás.
- Formula preguntas que van al centro de los problemas. Parafrasea o repregunta para verificar la información.
- Hace conocer, de manera sencilla, ideas generales o temas complejos y utiliza diversos medios.

Niveles:

A	Se comunica con claridad y precisión impactando positivamente. Demuestra interés y sensibilidad por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra un lenguaje corporal acorde con el objetivo de su puesto.
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas. Es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. Escucha y se interesa poco por los puntos de vista de los demás y no hace preguntas constructivas.
D	Se comunica deficientemente y sus mensajes no son comprendidos. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Orientación al cliente

Definición: actitud y deseo de ayudar o servir a los clientes, además de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Subcompetencias asociadas: recepción y atención al cliente, calidad en la postventa, comunicación de mejoras, resolución de dudas y reclamos, empatía y proactividad.

Comportamientos específicos:

- Recibe y se despide del cliente de forma cordial y con una sonrisa.
- Deja de lado las actividades que realiza para asistir al cliente de forma empática.
- Reporta al coordinador las oportunidades de mejora expresadas por el cliente.
- Resuelve cualquier inquietud que pueda tener el cliente postventa.
- Responde las llamadas telefónicas de los clientes de forma amable y cordial.
- Despeja dudas, brinda soluciones y alternativas a los reclamos del cliente.
- Mantiene comunicación constante con el cliente.

Niveles:

A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que él lo reconozca, aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente con trato muy cortés y empático. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
B	Identifica las necesidades del cliente. En ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes y ofrece respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca empatía.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Planificación y organización

Definición: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o procedimiento, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentalización de mecanismos para gestionar mejor el tiempo.

Subcompetencias asociadas: orden y limpieza, presentación de documentos, agenda de trabajo, manejo de documentos y conocimientos informáticos.

Comportamientos específicos:

- Presenta los informes y reportes en las fechas establecidas.
- Mantiene la información que administra en orden.
- Maneja una agenda donde estructura y planifica sus tareas asignadas.
- Gestiona, en los tiempos establecidos, los documentos solicitados tanto por el cliente interno como externo
- Presenta las tareas o procesos en tiempo y calidad.

Niveles:

A	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar que lo conduce a una eficacia y eficiencia permanente en sus tareas y procedimientos asignados.
B	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar. Obtiene resultados en el tiempo establecido. Maneja sistemas informáticos para agregar valor a sus tareas.
C	Determina las metas y prioridades de sus tareas y procedimientos. Utiliza herramientas de seguimiento y control. Aplica medidas correctivas que resultan necesarias.
D	Le cuesta planificar y organizar eficazmente sus tareas y procedimientos. No determina metas y prioridades, dado que no visualiza su importancia.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Iniciativa

Subcompetencias asociadas: actuar anticipadamente, presentar soluciones a problemáticas.

Comportamientos específicos:

- Participación voluntaria y activa de todas las actividades organizadas.
- Aporta con ideas, alternativas y propuestas con el fin ofrecer un trabajo de calidad.
- Ofrece soluciones ante posibles problemas futuros.
- Busca estar preparado ante diferentes problemáticas o situaciones en las que se necesite una acción inmediata.
- Posee rapidez de acción y pensamiento. Colabora inmediatamente incluso sin solicitarle su ayuda.

Niveles:

A	Actúa anticipadamente. Tiene una visión amplia de la situación que se le presenta, lo que le permite poder tomar decisiones y anticiparse para brindar soluciones.
B	Tiene una visión a mediano plazo sobre las situaciones que se le presentan. Cuenta con soluciones para minimizar los problemas cercanos.
C	Sus decisiones y o acciones se generan básicamente en momentos de tensión o de alta necesidad de acción. Su respuesta se orienta a situaciones de corto plazo.
D	Ante situaciones difíciles, se siente abrumado. Le cuesta actuar o tomar una decisión para dar solución. No puede prever situaciones problemáticas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El plan propuesto, como ya se ha descrito a lo largo del presente trabajo, brinda los cimientos para la gestión del área de Talento Humano.

De implementar y llevar a cabo este proyecto, se tendrían los accesos clave para gestionar diferentes programas, ya que se ha podido identificar lo que realmente busca y necesita la organización por parte de sus colaboradores.

Se ha presentado una base de lo que podría gestionarse con el fin de desarrollar el potencial de cada trabajador. Con ello mejoraría la atención no solo al exterior sino entre áreas de trabajo.

Anexo 7. Auditoria al departamento de Talento Humano en el Hotel Sonesta El Olivar

EN EL HOTEL SONESTA EL OLIVAR **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO**

1. ¿La planificación estratégica del Capital Humano está efectivamente dirigido al logro de los objetivos generales de la empresa?
Si.
2. ¿En dicha planificación estratégica se toma en cuenta los proyectos de expansión a corto, mediano y largo plazo de la empresa?
Considerando la visión es a corto plazo.
3. ¿Conoce usted la importancia de la planificación estratégica de Recursos Humanos para su empresa?
Si.
4. ¿Se planifica el Recurso Humano tomando en cuenta las necesidades de la empresa?
Si.
5. ¿Se desarrolla, forma y promociona al personal actual, tomando en cuenta las necesidades futuras de la empresa?
Si.
6. ¿La planificación estratégica del Capital Humano de la empresa está orientada a motivar el factor humano de la empresa?
Si.
7. ¿La planificación estratégica del Capital Humano de la empresa está orientada a mejorar el clima laboral, las relaciones inter-departamentos, inter-personales y las relaciones Empleado-Jefe?
Si.
8. ¿Sabía usted que una planificación estratégica del Capital Humano eficaz ayuda a reducir la rotación de personal?
Si.
9. ¿Cómo es el proceso de planificación estratégica de Recursos Humanos de la empresa?
Se basa de acuerdo al resultado de la encuesta de clima.
10. ¿En el proceso de elaboración del plan estratégico se toma en cuenta los factores o variables internas y externas de la empresa?
Si, el FODA.

11. ¿Qué factores externos toman en cuenta?
La competencia.
12. ¿Qué factores internos toman en cuenta?
Desarrollo del talento.
13. ¿Toman en cuenta el Análisis FODA de la empresa al momento de planificar el Recurso Humano de la empresa?
Si.

LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

14. ¿Qué tan importante es para la empresa motivar al personal constantemente?
Es uno de nuestros retos, siempre mantener al personal motivado.
15. ¿Qué hace la empresa para que su personal se mantenga motivado?
Capacitaciones internas a través de la cadena y desarrollo de actividades.
16. ¿Qué programas o políticas posee la empresa en el área de motivación del personal?
Políticas de desarrollo, actividades sociales y GHLtraining school (plataforma interna de capacitación).
17. ¿Cree usted que se le da la suficiente importancia a este aspecto laboral?
Si.
18. ¿Conoce los beneficios de mantener el personal motivado?
Si.
19. ¿Sabía usted que un personal motivado con su trabajo es altamente productivo?
Si.
20. ¿Sabía usted que un personal insatisfecho y desmotivado con su trabajo es altamente improductivo?
Si.
21. ¿Conoce las pérdidas monetarias que se generan por tener en la empresa personal desmotivado?
Si.
22. ¿Que está dispuesta a hacer la empresa para motivar a su personal?
El cumplir con la planificación estratégica cada año.
23. ¿Sabía usted que en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de las empresas a nivel mundial se centran en razones de tipo emocional?
No son solamente del punto de vista emocional.
24. ¿Qué tan alta es la tasa de rotación de personal?
17% no muy alta.

25. ¿Conoce las causas de esta rotación?
Si.
26. ¿Cuál es el principal motivo de renuncia del personal?
Otras oportunidades laborales.
27. ¿Se puede cambiar esta realidad con programas y políticas de motivación eficientes en la empresa?
No, yo creo no.
28. ¿Es tomado en cuenta la opinión de los trabajadores al momento de decisiones de la empresa que los involucre o afecte?
No para tomar decisiones.
29. ¿Conoce el encargado de los programas motivacionales de la empresa las nuevas tendencias en cuanto a teorías motivacionales?
Si.

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN EN LA EMPRESA

30. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?
Las ofertas se publican a través de las redes sociales y el Gtalent (herramienta interna de oferta laboral de toda la cadena)
31. ¿Qué fuente de reclutamiento es la mayormente utilizada por la empresa?
Gtalent y redes sociales.
32. ¿Con que frecuencia se contrata personal obtenido por medio del reclutamiento interno?
Poco frecuente.
33. ¿Con que frecuencia se contrata personal obtenido por medio del reclutamiento externo?
Frecuentemente.
34. En base a la experiencia obtenida, ¿Qué fuente de reclutamiento prefiere la empresa y porque?
Las redes sociales tienen mayor alcance.
35. ¿Quién da la orden en la empresa de reclutar personal?
Dentro de la estructura, de acuerdo a la necesidad y vacantes por áreas.
36. ¿Cuándo surge un nuevo vacante en la empresa, se estudia cuáles son las exigencias del cargo solicitado y el perfil que se ajusta al mismo?
Si.
37. ¿Permanentemente hay programas abiertos para que personas interesadas en laborar en la empresa dejen su currículum?
Si, a través de email.

38. ¿Han reclutado personal por medio de avisos de periódicos?
No.
39. ¿Qué tan efectivo y beneficioso ha sido para la empresa este tipo de fuente de reclutamiento externa?
No aplica.
40. ¿Que toma en cuenta la empresa al momento de seleccionar el personal?
Experiencia y la buena actitud que refleje.
41. ¿Cuáles son los aspectos o cualidades que más exige o evalúa la empresa del candidato?
Buena actitud.
42. ¿Qué aspecto o cualidad convierte a un candidato en CONTRATADO?
Compromiso y actitud.
43. ¿Qué aspecto o cualidad convierte a un candidato en RECHAZADO?
Mala actitud y malas referencias.
44. ¿Cómo es el proceso de selección en la empresa?
De acuerdo a los candidatos que cumplan con el perfil solicitado, los mismos jefes hacen la selección.
45. ¿Se realizan entrevistas en el proceso de selección de personal de la empresa?
Si.
46. De ser así, ¿Quién realiza las entrevistas?
Jefe directo y talento humano.
47. ¿Qué tipo de entrevista se utiliza? ¿Por qué?
Directa o vía Skype.
48. ¿Cuáles son las preguntas con mayor peso dentro de la entrevista de trabajo?
Se evalúa el criterio de cómo solucionar problemas.
49. ¿Qué tipo de puestos de trabajo necesitan que se les realice una entrevista antes de la contratación según las políticas de la empresa?
Todos.
50. ¿Qué tipo de puestos de trabajo NO necesitan que se les realice una entrevista antes de la contratación según las políticas de la empresa?
Ninguno.
51. ¿Realiza la empresa pruebas psicológicas antes de una contratación?
Si.

52. ¿Conoce usted la importancia de las pruebas psicológicas en las empresas y los beneficios que se obtienen con la aplicación de las mismas?
Si.
53. Si no realiza las pruebas psicológicas: ¿Sabía usted que la aplicación de las pruebas psicológicas puede minimizar el surgimiento de conflictos laborales en su empresa?
Si.
54. Si realiza pruebas psicológicas: ¿Qué tipo de pruebas psicológicas realiza a los candidatos a contratar?
Depende del puesto.
55. ¿Por qué ese tipo de pruebas psicológicas?
Gerencias y jefaturas, niveles 1,2 y 3.
56. ¿Cree usted que ese tipo de pruebas se adapta a las necesidades de la empresa?
Si.
57. ¿Qué otras variables incorporaría al actual proceso de selección de personal de la empresa?
Pruebas escritas de inglés, conocimientos por área, contabilidad y cultura general.

LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA

58. ¿Tiene la empresa programas de capacitación para su personal?
Si, GHLTraining School.
59. ¿Conoce la empresa y le asigna la merecida importancia al proceso de capacitación del personal?
Si.
60. ¿Conoce la empresa las dificultades que pueden surgir de la no capacitación de su personal?
Si.
61. Cuando se va a implementar un programa de capacitación de personal en la empresa se toma en cuenta la siguiente interrogante: ¿En qué ámbitos o aspectos existe la necesidad de capacitar al personal?
Si se toma en cuenta.
62. Cuando se va a implementar un programa de capacitación de personal en la empresa se toma en cuenta la siguiente interrogante: ¿Qué técnica es la más apropiada para nuestras necesidades y para nuestra organización?
Si se toma en cuenta.
63. ¿Qué visión tiene la empresa acerca de la capacitación de su personal?
Importancia del desarrollo del talento.

64. ¿Es visto como un proceso que ocasiona gastos o como una inversión para la mejora de la productividad de la empresa y la satisfacción del personal?
Se toma en cuenta como una inversión.
65. ¿Qué programas de capacitación ha aplicado la empresa en el pasado a sus trabajadores?
Charlas de cultura organizacional, charlas de espíritu de la hospitalidad, capacitación de habilidades operativas de acuerdo al área.
66. ¿Se han obtenido con dichos programas de capacitación los resultados deseados?
Si.
67. De ser no: ¿En qué aspecto se ha fallado en el programa?
No aplica.
68. ¿La empresa planifica los programas de capacitación a llevarse a cabo a corto, mediano y largo plazo?
Capacitación a corto plazo.
69. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal?
Una vez al año, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
70. ¿Que se toma en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño del personal en la empresa?
El cumplimiento de las competencias organizacionales y funcionales que están dentro del perfil.
71. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación de desempeño en la empresa?
Jefe directo.
72. ¿Qué factores son determinantes en el resultado de dicha evaluación?
El cumplimiento.
73. ¿Tiene la empresa algún factor con más peso o importancia que el resto al momento de la evaluación del desempeño? ¿Por qué?
Los principios y valores y las competencias organizacionales.
74. La evaluación de desempeño en la empresa ¿Se realiza de forma cualitativa, cuantitativa o ambas?
Cualitativa.
75. ¿Normalmente a quien se dirige la evaluación de desempeño?
Todo el personal.
76. ¿Existe distinción de la forma de la evaluación de desempeño en base al cargo?
Cada evaluación es vinculada directamente al perfil de cargo.

77. De ser si: ¿Considera usted que esta distinción es beneficiosa y se obtiene los resultados que la empresa desea obtener de cada evaluación realizada? ¿Por qué?
Sí, porque la evaluación tiene que estar relacionada directamente al desarrollo de sus funciones.
78. De ser no: ¿Considera usted que debería realizarse distinción del tipo y forma de la evaluación de desempeño por cargo? ¿Por qué?
No aplica.
79. ¿Quién revisa la evaluación de desempeño después de ser realizada?
Jefe directo y la directora de servicios.
80. ¿Cuál es el método usado por la empresa para la evaluación de su personal?
Determinado por GHL a través de un formato ya establecido.
81. ¿Considera que el método usado en las evaluaciones de desempeño es el que se adapta mejor a la empresa?
Si.
82. ¿La persona encargada de realizar las evaluaciones ha sido capacitada anteriormente para la realización de esta actividad?
Si.
83. ¿Qué hace la empresa con los resultados que se obtienen de las evaluaciones de desempeño que aplica a su personal?
Seguimiento a los compromisos generados para mejorar el desempeño.
84. ¿Se realiza un proceso de retroalimentación del evaluador con el empleado, en el cual se le participen e informen los resultados que obtuvo en la evaluación?
Si.

LA POLITICA SALARIAL DE LA EMPRESA

85. ¿Cómo maneja la empresa la política salarial?
A través de la escala salarial a nivel cadena.
86. ¿Qué factores o variables se toman en cuenta al momento de establecer el sueldo?
Escala salarial.
87. ¿Se toma en cuenta la evaluación de desempeño en la asignación de sueldos?
No, de acuerdo al puesto.
88. ¿El sueldo se establece por unidad de tiempo trabajado?
No.

89. ¿El sueldo se establece por tareas realizadas?
No.
90. ¿Conoce usted si para su personal el salario que devengan les resulta atractivo y motivador?
Si, a través de la encuesta de clima.
91. ¿El salario en la empresa cumple su principio fundamental de “retener al personal creativo y comprometido”?
Esto se da de acuerdo al mercado.
92. ¿Se utiliza en la empresa las escalas salariales de forma eficiente?
Si.
93. ¿Qué otros beneficios componen el salario integral del trabajador?
Bonos por eficiencia.
94. ¿Qué beneficios considera usted que deben ser agregados al salario integral del trabajador en la empresa? ¿Por qué?
No, está bien con los bonos.
95. ¿La remuneración en la empresa se establece de forma equitativa de acuerdo las obligaciones y responsabilidades asignadas a cada cargo?
Es de acuerdo a la escala salarial.
96. ¿Qué cambios o mejoras haría usted en la política salarial de la empresa para que el salario sea un factor motivante dentro de la organización?
No está en mis responsabilidades, viene de la cadena.

Notas biográficas

Luis Cristian de los Godos Rivera

Nació en Lima, el 22 de junio de 1979. Licenciado en Administración Hotelera por la Universidad San Ignacio de Loyola. Ha participado en el programa de Internship en Walt Disney World y posee estudios de especialización en el área de Servicios de la Hospitalidad del Rosen College de la Universidad de Florida, Estados Unidos.

Cuenta con más de dieciséis años de experiencia en el sector hotelero, donde ha desempeñado diversos cargos operativos y administrativos. Actualmente, ocupa el puesto de supervisor nocturno (*manager on duty*) en el área de Aseguramiento de la Calidad del Hotel Sonesta El Olivar.

Roxana Ivonne Rojas Osorio

Nació en Lima, el 08 de junio de 1988. Bachiller en Administración de Empresas, egresada de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de la Universidad San Martín de Porres y cursos de especialización en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Culminó la maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de seis años de experiencia en el área de Gestión de Personas, en distintos rubros empresariales: minería, servicios, *outsourcing* y educación. Actualmente, se desempeña como coordinadora de Gestión de Talento Humano en la Universidad Alas Peruanas.

Milagros Nelly Zelaya León

Nació en Lima, el 13 de octubre de 1986. Licenciada en Psicología por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con una especialización en Factor Humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Además, posee formación en Desarrollo de Programas de Capacitación y Formación en Centrum Católica.

Posee más de nueve años de experiencia en el área de Talento Humano en empresas transnacionales del rubro industrial, comercial, entretenimiento, consumo masivo y servicios,

donde ha ejercido funciones tanto en estratégicas como de gestión. Actualmente, se desempeña como jefa de Recursos Humanos en la empresa CROCS Perú.