



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S.C.

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CON CLAVE 8901-25

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**“DISEÑAR EL PERFIL DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA ÁREAS OPERATIVAS EN LA EMPRESA RECURSOS
HUMANOS Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS INTEGRALES DANDA S.C.
(QUINTA DEL REY HOTEL) “**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

“LICENCIADA EN PSICOLOGIA”

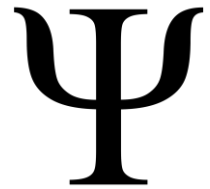
PRESENTA:

JANNET GARCIA ZEPEDA

411549796

ASESOR DE TESINA:

MTRA. ILDA ROBLES GONZALES



XALATLACO, ESTADO DE MEXICO A 05 DE ABRIL DE 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A la cima no se llega
Superando a los demás,
Sino superándote a ti mismo,
Atraves del esfuerzo y perseverancia
Que son los ingredientes esenciales
Para el logro de las metas,
Es por eso que los grandes logros
Nacen de los grandes sacrificios
Y nunca son fruto del egoísmo
Por eso trabaja duro y en silencio
Y deja que el
Éxito
Haga todo el ruido que sea necesario.*

Jannet Garcia Zepeda

Dedicatorias

A MIS PADRES

Les agradezco por haberme dado educación, un hogar donde crecer, equivocarme, desarrollarme, aprender y donde adquirir los valores que hoy definen mi vida, porque siempre me apoyaron en todo momento, siempre hubo una palabra de aliento que me motivaba a seguir en la lucha de este gran camino.

Gracias por confiar en mí.

A MIS HIJAS

Porque fueron mi principal motivación para concluir este gran ciclo en mi vida, son lo más importante para mí, su afecto y su cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar siempre lo mejor para ustedes, todo esto es por ustedes y para ustedes.

Las amo.

A MI ESPOSO

Te agradezco por tu apoyo y comprensión, porque la ayuda que me has brindado ha sido importante, no fue sencillo culminar con el éxito de este proyecto, sin embargo siempre fuiste muy motivador y me ayudaste hasta donde te era posible.

“Quien quiere ser alguien en la vida encuentra un medio para lograrlo, quien no quiere ser nadie encuentra una excusa.”

(Proverbio árabe)

Presentación

En la actualidad muchas empresas se enfrentan con grandes retos dentro de su organización, uno de ellos es que su personal se ponga la camiseta y todos juntos trabajen duro para cumplir dichos retos.

Por ello es importante que las empresas le pongan mayor atención a su personal, que lo hagan sentir como en casa, guiarlos y motivarlos día tras día, no dejar que su trabajo caiga en la monotonía, es bueno hacer cambios porque rompen con la rutina diaria de los colaboradores.

Es importante puntualizar que la motivación de los trabajadores es muy importante, ya que de eso depende que su trabajo sea correcto, si el colaborador se siente motivado por la empresa dará lo mejor de él o hasta más.

Sin embargo si la empresa no lo motiva, no le hace ver que su trabajo es bueno, no hay reconocimiento tanto económico como moral, lo único que se lograra en un determinado tiempo, es que el colaborador no se esfuerce por realizar su trabajo o peor aún termine renunciando.

Justificación

El enfoque de competencias laborales, busca estimular el desempeño de las funciones propias de áreas operativas del hotel, a través del conjunto de conocimientos (Saber), así como las habilidades y destrezas (Saber Hacer) desarrollados por las personas.

Otro aspecto importante a mejorar dentro de la empresa es el Ambiente laboral, puesto que afecta de manera directa el desempeño de los colaboradores y el sentido de pertenencia esto mediante el componente actitudinal y valorativo (Ser).

Definir las funciones y responsabilidades de cada departamento, asegura el desempeño efectivo de los colaboradores, y como consecuencia mejora la calidad del servicio a los clientes y huéspedes además de direccionar el trabajo de cada departamento para el cumplimiento de objetivos laborales y personales; de igual manera basar dicho perfil en competencias laborales propicia el desarrollo del ambiente laboral saludable a su vez favorece el sentido de pertenencia, y el éxito de la empresa.

Introducción

La investigación comienza a desarrollarse debido a una constante y creciente rotación del personal en las áreas operativas dentro del Hotel Quinta del Rey durante los primeros 5 meses (enero-mayo) del año 2018, en comparación al año anterior.

Por lo que son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Para algunos el factor económico es el principal (sueldo del trabajador y situación económica por la que atraviesa el país), para otros es la falta de especialización de la población trabajadora.

Por lo cual se afirma que existen fuentes de empleo para personal calificado, pero, la mayoría de las personas tiene poca preparación; otro fenómeno es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así, lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

Por lo que la rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, re trabajos, toma de decisiones inadecuadas y re planeación de actividades.

Es importante considerar que disminuir la rotación del personal traerá consigo beneficios trascendentales para la empresa tales como: la reducción de costos de reclutamiento y administrativos, la mejora del clima organizacional ya que es importante pensar en el bienestar de los colaboradores, el compromiso y la disminución de conflictos.

Cabe mencionar que una estrategia importante es la rotación de labores que consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan, la rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes.

Cuando la organización obtiene beneficios de este tipo de estrategias, es porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado.

Es por ello que cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación.

Es importante mencionar que las empresas hoy en día buscan que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la organización por medio de una positiva cultura organizacional, y una serie de estrategias organizacionales claves como un buen clima laboral, la buena comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo que manejados de forma eficiente por los departamentos de talento humano hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta.

Lo anterior es lo ideal que busca cada empresa, pero aun siendo esta la que mejora su calidad de vida, no todos tienen el sentido de pertenencia y fidelidad, es por esto que es importante también conocer las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la organización.

Hoy en día se tiene otra percepción sobre el colaborador, el departamento de Talento Humano de muchas organizaciones se interesa por hacer sentir a sus empleados como parte fundamental de la empresa, ya que con esto consiguen mayores resultados para alcanzar sus metas propuestas.

En la actualidad lo que se busca no es solo un salario y/o remuneración por un trabajo realizado, sino un salario emocional donde el personal sienta lo importante que es para la organización y que siendo parte de ella es que podrá realizarse como persona y como profesional.

Es por ello que dentro del capítulo tres se citan algunos autores referentes a los temas que se involucran con la problemática tales como: rotación de personal, importancia del ambiente

laboral, costos de rotación de personal, competencias laborales, perfil de puestos, diccionario de competencias y sentido de pertenencia.

Es por ello que se propone un perfil de puestos basado en competencias laborales para cada área operativa esto se debe a que hoy en día dentro del mundo empresarial representa una ventaja determinante, en la tarea de optimizar el rendimiento del personal y aprovechar el talento y las aptitudes de cada empleado

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía, cibergrafía consultada y algunos anexos que se consideraron de vital importancia.

“Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser.”

Blaise Pascal.

Índice

Capítulo I. Marco de Referencia.	12
1.1 Administración del Capital Humano.....	12
1.2 Rotación de personal	13
1.3 Costos de Rotación de Personal	15
1.4 Importancia del Ambiente Laboral	16
1.5 Desempeño Laboral.....	17
1.6 Perfil de Puestos	18
1.6.1 Descripción de perfil	18
1.6.2 Perfil de puestos	18
1.6.3 Tipos de perfiles de puestos	20
1.7 Sentido de Pertenencia	21
Capitulo II. Competencias laborales	23
2.1 Modelo de competencias	23
2.2 Modelo del Iceberg.....	24
2.3 Departamento de Recursos Humanos.....	25
2.4 Organización del departamento de recursos humanos	26
2.4.1. Organización formal e informal	26
2.5 Organización jerárquica	27
2.6 Funciones del departamento de recursos humanos	27
2.7 Reclutamiento y selección en las organizaciones.....	29
2.7.1 Reclutamiento.....	29
2.7.2 Selección de personal	31
2.8 Competencias Laborales	32
2.8.1 Competencia.....	32
2.9 Tipos de Competencias Laborales.....	34
2.9.1 Competencias Laborales Genéricas.....	34
2.9.2 Competencias Laborales Técnicas.	35
2.9.3 Competencias Laborales Actitudinales.	36
2.10 Diccionario de Competencias.....	38
2.11 Perfil de puestos basado en Competencias Laborales.	38

2.12 Implementación de un sistema basado en competencias laborales	39
Capitulo III. Motivación en el trabajo	40
3.1 Motivación	40
3.2 Motivación intrínseca y extrínseca.....	41
3.2.1 Motivación intrínseca.....	41
3.2.2 Motivación extrínseca	42
3.3 Teorías de la motivación	43
3.3.1 Teoría de Maslow	44
3.3.2 Teoría de las necesidades (McClellan).....	45
3.3.3 Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg).....	46
3.3.4 Teoría X e Y (McGregor).....	47
3.4 La motivación en la actualidad.....	48
3.5 El control de personal.....	49
3.6 Objetivos marcados por la empresa.....	50
3.7 Control de ausentismo laboral.....	51
3.7.1 Control.....	51
3.7.2 Ausentismo laboral.....	51
3.8 Control de horario	52
3.9 Expediente personal	52
3.10 Perspectiva de la empresa	57
Capitulo IV: Metodología de investigación.....	58
4.1. Área de estudio.....	58
4.2 Problema de investigación.	58
4.3 Pregunta de Investigación.	59
4.4 Variables	59
4.4.1 Variable Independiente	59
4.4.2 Variable dependiente.....	59
4.5 Objetivo general	59
4.6 Objetivos específicos.....	60
4.7 Tipo de estudio	60
4.8 Justificación del Estudio.....	60
4.9 Técnica	61
4.10 Instrumentos de evaluación.....	61
4.11 Contexto o población	62
4.12 Muestra.....	66
4.13 Elementos de inclusión.....	67

4.14 Elementos de exclusión.....	67
4.15 Procesamiento estadístico	67
Recomendaciones.....	68
Glosario.....	69
Bibliografía.....	75
Cibergrafía	77
ANEXOS.....	79

Capítulo I. Marco de Referencia.

Es trascendental establecer un perfil de puestos basado en competencias laborales, y todo lo que conlleva hablar de este tema es de suma importancia para cualquier empresa, es por ello que a continuación se abordan temas relacionados con la presente investigación como la administración del capital humano, rotación de personal, costos de la rotación de personal, el ambiente laboral, desempeño laboral, competencias laborales, tipos de competencias laborales, diccionario de competencias laborales, perfil de puestos y sentido de pertenencia, todo esto con la finalidad de fundamentar la presente investigación.

1.1 Administración del Capital Humano.

La OCDE define el Capital Humano como “los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico”. (Keeley, 2008, pág. 31)

A su vez la Administración del Capital Humano, contribuye al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de tácticas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización o departamentos que la conforman, y de forma indirecta fomenta un entorno laboral amable y satisfactorio con los colaboradores.

Por lo que es un factor estratégico para cualquier empresa ya que la optimización de la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, así como el logro de los objetivos depende del personal.

Ahora bien, el capital humano está integrado por personas que proporcionan a la organización talento, trabajo, creatividad y esfuerzo.

Por esta razón la Administración del Capital Humano exige conocer las actitudes del personal lo que permite:

- Identificar y mejorar la conducta.
- Inculcar nuevas habilidades.
- Generar un compromiso con la gestión del conocimiento.
- Impulsar sus competencias inherentes (ganas, deseo, predisposición) a fin de configurar la forma de actuar frente al trabajo.

Siendo entonces que las habilidades se pueden mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar y desarrollar de manera que, si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos.

El propósito de la administración del Capital Humano, según los autores William Werther y Keith Davis radica en “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal de la organización en forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (Werther & Davis, 2008, pág. 8)

Ahora bien, el proceso de administración de Capital Humano implica esfuerzos compartidos, entre Gerentes y Directivos, a la vez aspectos del personal, proporcionando apoyo estratégico con la finalidad del logro de objetivos organizacionales, y mediante ellos la consolidación de los objetivos personales.

Para lograr cumplir con el objetivo de la gestión del capital humano, se brinda apoyo a los directivos y gerentes de la organización para identificar, desarrollar, evaluar, mantener y retener a los colaboradores que cuenten con las características o habilidades necesarias para desempeñar actividades productivas.

Es importante gestionar estratégicamente el recurso humano dentro de una organización, ya que involucra establecer relaciones entre las políticas de recursos humanos y el objetivo organizacional, en busca de ventajas competitivas.

1.2 Rotación de personal

El fenómeno de rotación de personal según Reyes puede ser definido como. “El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización, es decir la renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado”. (Ponce, 2008, pág. 31)

“A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos” (Chiavenato, 2011, pág. 68)

De acuerdo a los conceptos antes mencionados, es necesario centrar atención a este tipo de sucesos presentes en las organizaciones debido a que la rotación dependerá en gran parte de las características que tenga cada individuo, porque bien puede tener un sueldo alto y excelentes prestaciones, pero si no se siente satisfecho con las actividades que realiza, con el horario que tiene, con el ambiente laboral, además de la distancia que recorre para llegar al lugar de trabajo, este optará por partir de la compañía.

Cabe mencionar que la rotación de personal no solo depende de las prestaciones que brinde la empresa, ni del ambiente laboral que se tenga dentro de cada departamento, si no también depende de las actitudes que tenga cada gerente o jefe de departamento con sus colaboradores, hasta del mismo propietario de la empresa.

Para evitar la rotación de personal, la empresa deberá buscar las soluciones o alternativas para que los empleados logren sus objetivos y se sientan satisfechos con lo que hacen y tener un ambiente laboral adecuado.

Sera más preciso mencionar que algunas de las soluciones para que los empleados se sientan a gusto y satisfechos con sus puestos de trabajo serian el buen trato que reciben de sus jefes que estos los hagan sentir parte de la empresa, otra solución sería ponerse en los zapatos de los trabajadores ante cualquier situación, esto ayudara a que los trabajadores se pongan la camiseta de la empresa y se logren los objetivos.

Por otro lado, cuando hablamos de rotación de personal, es necesario hacer un análisis para identificar las posibles o principales causas de este suceso.

Según Horbes y Barreto, han llegado a relacionar las habilidades del trabajador con el nivel de satisfacción que proporciona el empleo en función de lo rutinarias o demandantes que son las tareas del puesto; según ellos una persona con grandes habilidades se sentirá insatisfecha en la medida en que el trabajo es más rutinario, mientras que la satisfacción será mayor. Para esta misma persona si el trabajo es altamente demandante y poco rutinario.

De acuerdo con este último criterio, los niveles de habilidades tienen influencia no solamente en las creencias sobre la posibilidad de movimiento, sino también en los niveles de satisfacción en el trabajo, continuando esta idea, se puede plantear la siguiente hipótesis: "En puestos rutinarios las personas que tienen un alto grado de habilidades tendrán un mayor deseo de irse que las personas que tienen un grado de habilidades." Contrariamente, en puestos de un bajo nivel de habilidades sienten primero el deseo de irse que aquellas con un alto nivel de habilidades.

La presente investigación sugiere la necesidad de seleccionar personas que se adapten a las demandas del puesto para evitar situaciones en las que las personas talentosas crean en su capacidad de encontrar alternativas de trabajo y deseen moverse a ellos por la subutilización actual de sus talentos.

Habría que decir también que es importante contratar personas capaces de desempeñar la posición por largos períodos y la plena utilización de todas las habilidades de los empleados talentosos, para reducir su

deseo de rotación, lo cual nivelará las demandas del puesto con talento de las personas; promoviendo a los trabajadores a diferentes puestos.

“De acuerdo con una investigación realizada por International Journal of Good Conscience, una de las causas más comunes está relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde; además de las condiciones laborales, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.” (Flores, J. L. , & M. H. , 2008, pág. 35)

En contraste con lo anterior es importante que las empresas cuenten con la maquinaria necesaria para que el trabajador pueda desempeñar adecuadamente sus funciones y así evitar también riesgos de trabajo que es un factor importante tanto para el trabajador como para la misma empresa.

1.3 Costos de Rotación de Personal

“Según Heróles el fenómeno de la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación.” (Reyes & C., 2007)

Ahora bien, dentro de los costos que genera la rotación de personal se pueden considerar los gastos de personal de recursos humanos y reclutamiento, además de los ejecutivos involucrados en el proceso de selección y reclutamiento de un candidato, también se consideran los costos que implica el uso de materiales relacionados con dichas actividades, como los anuncios y publicaciones de vacantes disponibles, ente otros.

Los costos que genera la rotación de personal dentro de la empresa, se pueden determinar a través del proceso que conlleva la contratación, retener y capacitar a los colaboradores, y el proceso de baja, así como liquidación o finiquitos correspondientes.

Por otra parte, es importante mencionar que cuando en una empresa hay demasiada rotación, la misma imagen de la empresa se va deteriorando, ya que como comúnmente se dice la recomendación de boca en boca ya no será la adecuada.

1.4 Importancia del Ambiente Laboral

“Una empresa con un entorno agradable de trabajo ya no es un lujo o dejará de serlo en breve. Un buen clima laboral será un factor determinante en la productividad y el éxito de las empresas”. (Molina, 2010)

“El ambiente laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización” (Gan, 2007, pág. 173)

Con respecto a lo mencionado el ambiente laboral está relacionado con la motivación en el empleo, debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores, pues al desarrollarse en un ambiente laboral agradable, responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran de mejor manera con sus superiores para el logro de objetivos.

Ahora bien, las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

“Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.” (Flores, J. L. , & M. H. , 2008, pág. 68).

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo y con su medio ambiente.

Conviene subrayar que el clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones, ya que es el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores.

Sin embargo, incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

Por lo que muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Cabe señalar que el ambiente laboral es de suma importancia dentro de la empresa, al desarrollarse de manera efectiva da como resultado un alto grado de competitividad laboral.

1.5 Desempeño Laboral

Otro tema que se ve involucrado en la rotación de personal es el desempeño laboral de los colaboradores, puesto que el término de relación laboral puede ser causante de una separación voluntaria, término de contrato o bien ineficiencia del colaborador en el desempeño de su trabajo.

Chiavenato define el desempeño laboral como “El comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos de la organización.” Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2011, pág. 202)

En relación con lo que menciona Chiavenato el desempeño laboral se relaciona con las actitudes y aptitudes de los colaboradores para realizar sus actividades y el logro de objetivos organizacionales y personales.

De ahí la importancia y concordancia con la rotación de personal, cuando los colaboradores desempeñan de manera eficiente las tareas asignadas, asegura calidad en el servicio al cliente y descarta la posibilidad de término de relaciones laborales causadas por deficiencia del mismo, lo cual repercute en el nivel de rotación.

Hay que mencionar además que muchas de las empresas no realizan evaluaciones constantes sobre el desempeño laboral de su personal, es por ello que no se dan cuenta cuando una persona es altamente productiva.

Algo semejante ocurre cuando la empresa capacita a su personal y piensa que con eso el trabajador tiene que realizar a la perfección su trabajo, pero si se descuida la constante evaluación del desempeño laboral y no se le da una retroalimentación al trabajador acerca de cómo está realizando sus funciones, de nada servirá dicha capacitación ya que el trabajador no pondrá en práctica los conocimientos adquiridos.

1.6 Perfil de Puestos

1.6.1 Descripción de perfil

El perfil personal /profesional es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión.

Cuando intentamos conseguir un puesto laboral es importante que podamos transmitir a través de nuestra presentación todo nuestro conocimiento y experiencia para que la persona encargada de la selección de personal se interese por nosotros y nos ofrezca la oportunidad de acceder a la entrevista de trabajo.

Es importante destacar las características que genuinamente cada persona cree que posee y que pueden establecer una diferencia en el momento de la selección. Por ejemplo: activo, proactivo, puntilloso, afable, con sentido del humor, puntual, autocrítico, abierto al aprendizaje, etc.

Cabe señalar que la primera impresión siempre cuenta, incluso online. Es por eso que saber cómo escribir un perfil personal, ya sea en Twitter, LinkedIn, o en un currículum vitae, marcará la diferencia entre dejar claro quién eres o a qué te dedicas o tener solo una descripción que no atraerá la atención de nadie.

Por lo tanto, escribir un perfil personal puede ser algo introductorio para que el mundo sepa quién eres, si es por ejemplo para una red social como Facebook o Twitter, e incluso para presentarte en una web o aplicación de citas, y aunque puedes extenderte limitado al número de caracteres que tengas disponibles, básicamente escribirás tu nombre, edad, ciudad y profesión e incluso aficiones.

1.6.2 Perfil de puestos

“Elemento de control interno que ayuda a identificar y establecer los requisitos, las habilidades, experiencia y conocimientos específicos que necesita tener el personal que ocupa un puesto en el área.”
(Razo, 2008, pág. 144)

Ahora bien, el análisis o la descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada; dicha información se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la gestión del capital humano, tales como:

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Asignación de actividades productivas en relación con habilidades, conocimientos y actitudes propias de los colaboradores.

“Significa determinar los requerimientos específicos de cada uno de los factores que el puesto exige para su adecuado desempeño”. (Serrano, 2011, pág. 55)

Es por ello que la importancia del proceso de establecer perfil de puestos dentro de una organización, implica reunir información sobre el contenido y objetivo del puesto, las actividades que se realizan y los requerimientos específicos, así como determinar el perfil actitudinal, y genérico de las personas requeridas.

También es importante delimitar las áreas a las cuales está dirigido el perfil de puestos y resaltar los puestos de los cuales se recolectará información, para su posterior descripción.

Entre los beneficios de establecer perfiles de puestos dentro de una organización se encuentran:

- La posibilidad de comparar puestos y clasificarlos.
- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Determina las necesidades en cuanto a capacitación, entrenamiento o mejora del personal.
- Define variables propias de los puestos que influyen en la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Brinda información sobre las obligaciones del puesto, en este caso proporcionada las competencias necesarias para el puesto.

1.6.3 Tipos de perfiles de puestos

Cada empresa es un mundo y no todas siguen el mismo patrón, cada una de ellas dependiendo del giro al que se dediquen tendrán sus propios perfiles basados en sus puestos de trabajo.

Es por ello que para que el equipo de trabajo de una empresa consiga sus objetivos, se necesita analizar bien en que perfiles están los trabajadores.

La intención es reducir las personas con ideas fijas, hacer que las que aprenden de la experiencia ajena aprendan por ellas mismas y conseguir reconocer el trabajo de las que aprenden por sí mismas, los trabajadores tienen que entender que su comportamiento profesional, tiene una serie de consecuencias en su puesto de trabajo.

A grandes rasgos, hay 3 perfiles profesionales importantes en las cuales todas las personas podemos englobarnos:

1. **Aprendizaje por su propia experiencia.** Son aquellas personas que aprenden de aquellos errores cometidos por ellos mismos.
2. **Aprendizaje de la experiencia ajena.** No necesitan cometer errores ellos mismos ya que aprenden de aquellos cometidos por sus compañeros.
3. Personas con ideas fijas sobre determinados asuntos, impidiéndoles ver otras opciones; no aprenden ni de su experiencia ni de la propia.

Como se ha descrito anteriormente cada empresa tiene sus propios perfiles de puestos de acuerdo al giro que se dedique dicha empresa, por lo que se abordaran algunos de los perfiles operativos que la empresa Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA maneja los cuales se mencionan a continuación: ver (Anexo # 1).

Cabe mencionar que cada puesto es importante para la empresa, así como contratar al candidato idóneo para cada puesto, ya que de eso depende que se cumplan los objetivos de la empresa y en beneficio de esta misma disminuir la rotación del personal.

Así mismo la empresa debe de consentir a sus trabajadores, motivarlos, capacitarlos día con día ya que de eso depende que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo y así poder lograr un buen desempeño laboral, que es conveniente tanto para el trabajador como para la empresa.

1.7 Sentido de Pertenencia

“Es un conjunto de presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones deben ser lo suficientemente poderosas como para ser consideradas validas con carácter general y, en consecuencia, ser asumida por todo el personal de la empresa como la forma correcta y aceptada de percibir, sentir y pensar dentro de la organización no necesitan ser escritas para proporcionar un sentido de pertenencia hacia la empresa.” (Galan, 2011, pág. 142)

“Son las necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.” (Margarita Chiang Vega, 2010, pág. 174)

Cabe mencionar que el sentido de pertenencia es un término relévale que remite la relación existente entre la empresa y su capital humano que se logra cuando el personal forma conciencia de la organización, es decir, la satisfacción personal de cada individuo reconocido como parte del grupo lo cual implica compromiso, actitud consiente y una participación activa de acuerdo a sus actividades y a la filosofía organizacional de la empresa.

Si la vemos desde la óptica del marketing, el área de Recursos Humanos tiene por objeto satisfacer necesidades: esta es su razón de ser en las organizaciones. Por supuesto que dichos satisfactores de necesidades deben estar alineados con la estrategia de la empresa, lo que se llama alineación estratégica.

Por lo tanto, las personas más satisfechas ponen más empeño y esmero en sus tareas, es decir están motivadas para realizar un buen trabajo”. (Dvoskin, 2004. p.48)

A hora bien; la insatisfacción de los colaboradores afecta directamente a los resultados de la organización, es por esto, que no se permite tener elementos insatisfechos en su trabajo. Está comprobado que un colaborador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa.

Resaltando que, el cliente interno es mucho más costoso de seleccionar y formar nuevos candidatos que retener, esto ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que les permitan fomentar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y hacer que las empresas sean vistas como lugares anhelados para trabajar, porque concilian el espacio laboral con el personal.

Sin embargo, los empleados que se sienten “queridos” poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y destrezas por contribuir y colaborar. Los que poseen bastante autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si se logra satisfacer de este modo a los colaboradores, se creará un ambiente valioso, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacarse en el mercado.

En definitiva, si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, se asegurará un clima organizacional positivo y productivo. Para finalizar, queda claro que una organización líder, será aquella que promueva buenas relaciones laborales, identifique las necesidades de sus empleados y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá tener personal mediocre e inconforme, lo que significaría la supervivencia y la muerte de la empresa.

Capítulo II. Competencias laborales

2.1 Modelo de competencias

Según Guy Leboterf (1993) el hombre aprende sobre la base de construcciones mentales como procesos consientes, es decir, la interacción con la realidad hará que los esquemas de los individuos vayan cambiando, por lo tanto, el enfoque utilizado estará marcado por la experiencia que cada persona tenga.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede decir que el psicólogo en su interacción dentro de una organización, ira construyendo activamente su conocimiento, esto a partir de su construcción con la realidad y de la percepción y construcción.

Según Guillermo Feixas, “el constructivismo propone que es el sujeto (observador) quien activamente construye el conocimiento del mundo exterior y que la realidad puede ser interpretada en distintas formas “(Feixas, G; Villegas, M. 2000, p.20), es decir, que el conocimiento se construye a través de la experiencia individual en el proceso perceptivo de cada individuo en su interacción con su entorno.

El modelo de competencias laborales, describe la forma en que las competencias son utilizadas como la unidad básica en la gestión de recursos humanos, tiene por objetivo “determinar que conocimientos, habilidades y conducta son requeridas para desempeñar con éxito cada cargo de la organización” (Zapata, R. 2000, p.7).

En el área de selección de personal lo que busca el modelo de competencias es encontrar personas que estén dispuestas a desarrollar las competencias requeridas por la organización, por lo tanto, se buscan personas de acuerdo con las características y necesidades de un puesto determinado.

Según Guy Le Bortef, “no es suficiente que las personas tengan competencias: es necesario que actúen con competencias, eso quiere decir que sepan tomar las iniciativas pertinentes para enfrentar un conjunto de situaciones de trabajo” (www.guyleboterf-conseil.com/telechargements.htm).

2.2 Modelo del Iceberg

Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (Hay Group, 1996).

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- ❖ **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien.
- ❖ **Conocimientos:** Lo que una persona sabe de un área particular

Variables no visibles

- ❖ **Valores/Roles sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- ❖ **Autoimagen:** La manera en que una persona se ve a sí misma.
- ❖ **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
- ❖ **Motivos:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)



(Anoil Quer; Julio 29,2019; <https://growlia.com/tecnicas-para-detectar-talento>)

2.3 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es un área integrada en la empresa que se encarga de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la empresa.

“El área de RH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo “(I. Chiavenato).

Según Taylor el concepto moderno de recursos humanos suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa, esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar, despedir, entre otras funciones.

Conviene subrayar que el área de recursos humanos es un punto muy importante para toda empresa, ya que esta es la que está al tanto de todo el personal, desde el momento en el que se busca al candidato hasta el momento en el que se le despide.

Desde otra perspectiva Shamir (2001) hace referencia a la definición que maneja el Instituto de la Administración del Personal, el cual dice que el área de recursos humanos es la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo.

A su vez el principal objetivo del área de recursos humanos es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización, para que, de esta forma, dicha área logre ser lo más efectiva posible.

Con esto quiero decir que el objetivo antes mencionado se logra si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así estos puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito de la empresa.

Dentro de las políticas de recursos humanos, existen 5 procesos fundamentales, Chiavenato (2000), no señala lo siguiente:

- ❖ En la primera fase: provee a la empresa del recurso humano necesario, a partir de la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.
- ❖ En la segunda fase: se realiza la inducción del personal, descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.

- ❖ La tercera fase: se encarga del mantenimiento del personal, es decir, de remuneraciones y compensaciones, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, finalmente en las relaciones sindicales.
- ❖ La cuarta fase: se encarga de desarrollar al personal a través de la capacitación y desarrollo organizacional.
- ❖ La quinta fase: se encarga del seguimiento y control de la productividad y del personal, a través de auditorías y análisis de base de datos de la organización.

De modo que son 5 procesos interrelacionados y que a su vez son interdependientes, ya que cualquier cambio que ocurra en cualquiera de las fases afectara a las siguientes, es por ello la importancia de la gestión que desempeña el psicólogo laboral.

2.4 Organización del departamento de recursos humanos

Organizar significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Cabe recalcar que la, gestión del personal de la empresa influye en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa.

Por lo que la forma de organizar y gestionar al personal viene determinada por lo que se le denomina cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que presentan sus servicios en la empresa.

2.4.1. Organización formal e informal

En las empresas se crean una serie de departamentos a los que se asignan unas funciones concretas, los cuales están establecidos así de forma oficial a lo que podemos denominar organización formal.

La organización formal: es aquella que define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los competentes de la empresa y también establece canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

La organización informal: es aquella surge de forma espontánea y debido a las relaciones personales y canales de comunicación, puede llegar a formarse por pequeños grupos de amistad donde la comunicación se establece por conversaciones espontaneas o rumores.

2.5 Organización jerárquica

Es un sistema basado en la autoridad del jefe, al que la alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice de ellos.

En estos sistemas la comunicación es descendente, esto es, de la dirección hacia los cuadros medios y de ellos hacia los subordinados, que son meros ejecutores de las órdenes que reciben de la dirección.

Definitivamente la organización jerárquica, establece distintos niveles de mayor a menor categoría, debido a que cada mando solo puede dirigir a un número limitado de empleados, por lo que el crecimiento de la empresa requiere la creación de diversos departamentos gestionados por mandos intermedios.

Así, por ejemplo, el área de recursos humanos del Hotel Quinta del Rey estaba conformada por los siguientes puestos de trabajo:

- Jefe: es la persona que lleva el mando del área.
- Auxiliar de recursos humanos: auxilia en las actividades del jefe, así como del área de reclutamiento y selección de personal.
- Encargado de reclutamiento y selección de personal: sus funciones oscilan entre contratar personal, capacitar y dar seguimiento a los trabajadores.
- Analista A: esta persona está a cargo de llevar a cabo la pre nómina y nómina de todo el personal.
- Mejoramiento continuo: esta persona está a cargo de todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de cada departamento.
- Salud y seguridad en el trabajo: sus funciones se enfocan a los trabajadores en cuanto a su salud y su seguridad

2.6 Funciones del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos es uno de los más importantes de cada empresa, sobre todo al principio, cuando tiene que encargarse de reclutar a las personas que por sus conocimientos, habilidades o experiencia serán las encargadas de convertirla en una compañía de éxito.

Es importante recalcar que los departamentos de recursos humanos no son iguales en todas las empresas, ya que atienden a unas necesidades y unos objetivos determinados por cada organización.

Es por ello que cada empresa designa las funciones adecuadas al departamento de recursos humanos quienes son los encargados de llevarlas a cabo dentro de la organización. A continuación, se mencionan algunas funciones:

- Organización y planificación de la plantilla: dentro de este aspecto se deben diseñar los puestos de trabajo necesarios, así como definir las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.
- Reclutamiento del recurso humano: consiste en el proceso que se pone en marcha para atraer a candidatos con las capacidades y experiencias que requiere cada puesto de trabajo.
- Selección del personal: la empresa deberá elegir y formar su equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo que es importante realizar un análisis completo de cada uno de los candidatos para saber quién cubre mejor dichas necesidades.
- Promoción profesional dentro de la empresa mediante planes de carrera: un plan de carrera es uno de los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados mediante proyectos de formación y capacitación, estos programas permiten a los empleados ganar experiencia, superarse y crecer dentro de la organización.
- Formación: una plantilla correctamente formada puede adaptarse sin problema a los cambios que se introducen en su rutina laboral, además estará al día de las nuevas tendencias que surgen dentro de su sector.
- Evaluación de la plantilla: a través del departamento de recursos humanos se controlan las horas extras que cada trabajador realiza o los días en los que no acuden al trabajo, también se encarga de evaluar si el trabajador está cumpliendo con los objetivos y exigencias que conlleva su puesto de trabajo y corregir los posibles desajustes.
- Buen clima en la oficina: es muy importante que conozcan el nivel de satisfacción que cada trabajador tiene dentro de la organización para subsanar a tiempo los motivos de su descontento y evitar su abandono.
- Trámites administrativos: otra de sus funciones es gestionar todos los trámites administrativos relacionados con el personal de la empresa, es decir, la formalización de los contratos, tramitación de los seguros sociales, de las nóminas o cualquier otro trámite administrativo relacionado con los trabajadores.

- Buena relación laboral: promueve una comunicación fluida entre la empresa y sus trabajadores de manera que ambas partes se sientan escuchadas y atendidas por la otra, esta labor se realiza a través de los interlocutores que se representan a los trabajadores (representante sindical).
- Prevención de riesgos laborales: es importante estudiar las condiciones en las que los empleados realizan su trabajo y los riesgos que el desempeño de sus funciones puede tener para la plantilla, es necesario una implementación de las medidas de prevención y protección necesarias para preservar la salud y seguridad en el trabajo.

2.7 Reclutamiento y selección en las organizaciones

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorporan personas a un puesto determinado dentro de una empresa. Este es un paso de suma importancia, ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto a ocupar. La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008)

2.7.1 Reclutamiento

Para Chiavenato (2002), El reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución.

En lo que a la definición de reclutamiento Cuervo Garcia (1994), sostiene que es “el procedimiento mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos.

Peña Batzan (1990) dice “Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos”.

Cabe mencionar que toda empresa tiene su reclutamiento orientado a los objetivos de la misma, sin embargo es importante subrayar dos objetivos que se deben de tomar en cuenta al momento de realizar el reclutamiento:

1. Dar a conocer una oferta de empleo, teniendo en cuenta el criterio de la rentabilidad económica.
2. Autoselección.

Es importante tomar en cuenta las fuentes de reclutamiento que serán las que atraerán a los candidatos, por lo que existen varias fuentes de suministro de recursos humanos, las cuales pueden ser:

Fuentes de reclutamiento externo

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, por lo que incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

- ✓ Base de datos de solicitudes.
- ✓ Empleados como agentes de reclutamiento.
- ✓ Agencias de empleos.
- ✓ Centros de formación.
- ✓ Cazadores de talento.
- ✓ Anuncio en la prensa.
- ✓ Anuncio en internet.

Fuentes de reclutamiento interno

Se denominan las fuentes de reclutamiento interno a aquellas que utilizan a los propios empleados de la empresa para reclutar al candidato idóneo para un determinado puesto, la elección de este tipo de reclutamiento disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y lo más importante contribuirá a mantener y mejorar la motivación del personal que ya trabaje en la organización.

Por lo que al presentarse determinada vacante, la empresa intentara llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos como promoción, así mismo esto hará un mejor clima laboral.

2.7.2 Selección de personal

La selección de personal es el proceso de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal.”

Por lo que al momento de seleccionar al candidato se debe buscar debidamente solución a dos problemáticas, que son la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo, con esto se sabrá si realmente se eligió al candidato correcto.

Es necesario recalcar que el objetivo de la selección por competencias es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Pero, además, en el modelo de gestión por competencias, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato. (Fernández, 2005)

Además el proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa, y el perfil de competencias del puesto al que aspira. (Fernández, 2005)

Citando a Dunnette, M. (1974) plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada".

Desde la perspectiva de Chiavenato, I. (1993) la selección de recursos humanos es: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".

Para Sikula, A. (1994): "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales".

De acuerdo con Louart, P. (1994) denomina a este proceso como contratación y para él consiste en: "elegir entre diversas candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener a transformar ese puesto".

Para Puchol, L. (1994): "La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico".

En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores se puede significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el punto de vista metodológico.

A su vez, existe también consenso en que este proceso implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. Aunque algunos suelen restringir este término fundamentalmente al proceso decisorio y lo incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

2.8 Competencias Laborales

2.8.1 Competencia

Es la capacidad del individuo donde interviene la fusión de sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, que le permiten desempeñarse eficazmente, en el desarrollo de situaciones diversas, en un ámbito o área específica.

El concepto "competencia laboral" ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; surge como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones."

"Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización; sus comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces ante una determinada situación." (Noyola, 2011, pág. 86)

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, pág.122).

Por otra parte, la gestión por competencias laborales es una herramienta estratégica para enfrentar los nuevos retos de la sociedad y el entorno laboral, al incorporar un sistema basado en competencias laborales, el cumplimiento de los objetivos se torna más fácil y alcanzable, pues este sistema busca la excelencia, desempeño superior o sobre la medida de cada trabajador, y esto se ve reflejado en la organización.

Es importante centrar atención a las competencias individuales ya que favorece el nivel de excelencia de las necesidades operativas, además de asegurar el desarrollo y administración del potencial de colaboradores haciendo notar lo que saben hacer y lo que podrían hacer.

Teniendo en cuenta que la Gestión por Competencias Laborales implica, además de la aprobación del perfil profesional adecuado, la aplicación de conocimientos y habilidades en circunstancias críticas, por lo tanto, se entiende como el conjunto de propiedades que posee un individuo y que deben someterse a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que impliquen ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

“Disponer de empleados adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional” (Noyola, 2011, pág. 87)

Es importante implementar un sistema de gestión basado en competencias laborales ya que involucra definir parámetros organizacionales y ocupaciones, enfocar al trabajador hacia el desarrollo de capacidades, pretendiendo mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño permitiendo colaboradores más integrales, conocedores de su papel en la organización.

“Vivimos en un mundo globalizado en donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos”. (Ramos, 2012)

De acuerdo con la Encuesta de Competencias Profesionales 2014, realizada por el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC), 26% de las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores jóvenes con el perfil adecuado para el puesto.

Esta carencia de talento tiene que ver con las habilidades y rasgos necesarios para superar retos y resolver problemas en el trabajo, denominadas competencias laborales.

Es necesario recalcar que en la actualidad hay profesionistas que tienen un excelente perfil y una buena preparación académica y que pueden encontrar un buen empleo, pero la mayoría de las empresas requieren personal ya con algunos años de experiencia sin importar si tienen un título que avale sus conocimientos, esto es porque no quieren invertir en capacitaciones y prefieren contratar a este tipo de personas, que muchas veces terminan haciendo el trabajo de una o más personas.

Es por ello que la competencia laboral es muy fuerte ya que no todos los profesionistas bien preparados logran encontrar un buen empleo, así mismo hay una gran cantidad de personas que estudian lo mismo y que tienen que competir contra miles para colocarse en un empleo que pueda favorecer a sus necesidades.

Hay competencias básicas que se requieren en la mayoría de los puestos sin importar el área, por ejemplo, el trabajo en equipo. Existen otras que son requeridas en puestos de mayor jerarquía o con proyección de desarrollo, como el liderazgo.

2.9 Tipos de Competencias Laborales.

2.9.1 Competencias Laborales Genéricas.

Se define como “el conjunto de habilidades y conocimientos que permiten a los colaboradores desarrollarse exitosamente en la sociedad, las competencias genéricas son transversales; no se restringen a un campo específico del saber, ni del quehacer profesional y su desarrollo no se limita a un campo disciplinar, asignatura o módulo de estudios.” (Publica, 2013)

En contraste con lo anterior las competencias laborales genéricas cobran importancia en el entorno organizacional, puesto que la demanda actual se direcciona a colaboradores eficientes en ámbitos como la posibilidad de asumir distintos tipos de funciones o puestos de trabajo.

Por supuesto, dependiendo de cuál sea la empresa y el puesto al que opte un trabajador pueden tener más peso unas competencias genéricas que otras, ya que las necesidades no siempre son las mismas. Además, la cultura y los valores de la empresa también son determinantes.

Es importante mencionar algunas competencias laborales genéricas que se deben de tener en cuenta durante el proceso de reclutamiento:

- CO1. Actitud de Servicio: Ayudar y/o servir a los clientes estableciendo criterios para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, así como planificar sus actividades futuras.
- CO2. Adaptabilidad al cambio: Adoptar nuevos elementos para la actualización e innovación continua de la empresa, así como de las distintas áreas de trabajo.
- CO3. Actitud de mejora continua: Desarrollar habilidades, conocimientos o mecanismos que no se han implantado pero que son necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente en su área de trabajo.
- CO4. Aprendizaje Continuo: Indaga y comparte información útil para ejecutar sus funciones de manera correcta.
- CO5. Trabajo en equipo: Establecer relaciones con las/los compañeros de su área de trabajo, así como de su entorno laboral de forma asertiva y constructiva.
- CO6. Comunicación Asertiva: Expresar adecuadamente el lenguaje verbal, no verbal y escrito según el contexto donde se desenvuelve.
- CO7. Toma de decisiones: Desarrollar actividades asumiendo las responsabilidades que este con lleva, así como las críticas que se generen.
- CO8. Trabajo bajo presión: Actuar y trabajar eficazmente en contextos de mucha presión.
- CO9. Sentido de Colaboración: Conocer la filosofía organizacional de la empresa, de esta manera posteriormente defenderlos y divulgarlos.
- CO10. Pensamiento Lógico: Razonar, analizar y argumentar hechos en lo que se ve involucrado según su área de trabajo.

2.9.2 Competencias Laborales Técnicas.

Se entiende como “todas aquellas que están directamente relacionadas con una ocupación o disciplina y que difícilmente pueden extrapolarse a otros ámbitos”. (CIL, 2011)

Ahora bien, la importancia de implementar perfiles de puestos, incluyendo competencias laborales técnicas radica en el desempeño efectivo de funciones productivas cuyo desarrollo implican habilidades y conocimientos específicos de trabajo; contar con dichas habilidades, conocimientos y actitudes conlleva el logro de resultados positivos en el cumplimiento de procesos u ocupaciones laborales y con ello favorece el alcance de objetivos organizacionales.

Dentro de las competencias laborales técnicas podemos mencionar las siguientes:

- CT1. Pensamiento Analítico: Desarrollar el análisis profundo de procesos y/o actividades con la finalidad de comprender de manera clara y concisa lo que se pretende, implementando estrategias o tácticas creativas de desarrollo.
- CT2. Manejo de herramientas Informáticas: Determinar los medios a usar para la búsqueda, registro, procedimiento, organización, y comunicación de la información.
- CT3. Manejo de herramientas de trabajo específico: Facilitar y/o complementar los procedimientos laborales, para el óptimo desarrollo y ejecución de las actividades y objetivos departamentales, así como organizacionales.
- CT4. Dominio de Lenguas Extranjeras: Facilitar el proceso de negociación, interacción y comunicación con clientes y huéspedes extranjeros, logrando competitividad en el mercado.
- CT5. Comunicación Oral y Escrita: Reconocer y comprender mensajes escritos o verbales referentes a su trabajo, así como recibir, interpretar y procesar dicha información.
- CT6. Administración de Recursos: Identificar, ubicar, organizar y controlar de forma racional y eficiente los recursos disponibles para la ejecución de actividades laborales.
- CT7. Administración de Personal: Contribuir en la determinación y asignación de actividades y responsabilidades a los colaboradores, de forma estratégica para la consecución efectiva del desempeño.

2.9.3 Competencias Laborales Actitudinales.

Hace referencia a “las condiciones humanas que son exclusivas a la persona y que deberían ser fundamentales, pues se refiere a aptitudes y comportamientos en función de las reglas de la ética y de la humanidad, también se refiere al sentido de responsabilidad”. (Gámez, 2009, págs. 3-5)

En efecto el aspecto actitudinal constituye manifestaciones emocionales y habilidades para interactuar con los demás, así como llevar a cabo actividades relacionadas con el ámbito laboral, considerar este conjunto de comportamientos para el entorno profesional, repercute en la productividad además de brindar satisfacción personal y organizacional.

Es por ello que las actitudes están ligadas a las actividades que se realizan y el entorno en el cual se desarrolla, conformando aspectos claves para la óptima ejecución de las actividades requeridas y complementación dirigido al clima organizacional de calidad, así como el óptimo desempeño, atención clientes y calidad en el servicio.

Para ilustrar mejor, una persona que trabaja en un restaurante con el puesto de mesero, si no tiene una buena actitud hacia los comensales no obtendrá una buena propina, a diferencia de otro que si tenga una buena actitud este si obtendrá propinas. Por lo que ambos estarán compitiendo laboralmente por ver quién da una buena atención y en lugar de centrarse en sus actividades laborales, estarán perdiendo el tiempo.

Por lo tanto, es importante que en el momento de seleccionar al candidato se haga una observación detallada acerca de sus actitudes, así como las ventajas y desventajas de las mismas, ya que estas tienen un gran impacto dentro del medio en el que se relaciona cada persona.

Es importante tener en cuenta las competencias actitudinales en toda empresa, por lo que se enlistan algunas a continuación:

- CA1. Pro actividad: Desarrollar la toma de control sobre situaciones complicadas, así como anticiparse a las mismas.
- CA2. Asertividad: Expresar y considerar los sentimientos, opiniones y pensamientos defendiendo nuestros derechos de manera oportuna sin tomar en cuenta los sentimientos, opiniones, pensamientos y los derechos de los demás.
- CA3. Flexibilidad: Trabajar en distintos y variados contextos de manera eficaz con otras personas o grupos.
- CA4. Autocontrol: Mantener controladas las emociones evitando reacciones negativas ante hostilidades y provocaciones de otros cuando trabaja y se encuentran en situaciones de presión y estrés.
- CA5. Desarrollo de relaciones interpersonales: Mantener relaciones estrechas con personas del trabajo siempre y cuando no interfieran en la realización de la tarea. Saber escoger el espacio y el momento adecuados para relacionarse.
- CA6. Liderazgo: Lograr los objetivos de la organización mediante la influencia sobre su equipo fomentando en ellos la motivación y crear un compromiso en la realización de sus actividades.
- CA7. Trato con otredad: Desarrollar la capacidad de aceptar, respetar y llevar una relación social estable ante la diversidad cultural.

- CA8. Responsabilidad: Capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las actividades encomendadas.
- CA9. Atención al cliente: Identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes y huéspedes, así como estar dispuesto a orientar y apoyar.
- CA10. Sentido de Pertenecía: Sentirse parte de la empresa y acentuar que el trabajo de cada colaborador es importante para el logro de objetivos y ejecución efectiva de los procesos del hotel.
- CA11. Perseverancia: Desarrollar el esfuerzo continuo, por alcanzar las metas establecidas a través de estrategias apegadas a las políticas laborales.

2.10 Diccionario de Competencias

“Diccionario de competencias es la relación, codificación y definición de cada una de las competencias necesarias para, de forma general, cumplir los objetivos de la empresa y, de forma específica, el desempeño de los distintos puestos de trabajo.” (Rodríguez, 2010, pág. 81)

“Es un libro en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Bernal, 2011)

Habría que decir también que es un elemento de suma importancia para el departamento de recursos humanos ya que en él se estipula de manera detalla cuales son los requisitos con las que debe contar y las que debe ir desarrollando el candidato a dicho puesto, de esta manera el personal seleccionado realizara sus actividades de acuerdo a su puesto.

De lo contrario si el departamento de recursos humanos no identifica las competencias que tiene cada candidato para determinado puesto, estará colocando a la persona inadecuada para dicho puesto.

2.11 Perfil de puestos basado en Competencias Laborales.

Es importante para toda empresa saber qué tipo de competencias necesita tener el candidato que quiere contratar para así poder colocarlo en el puesto correcto.

En las siguientes tablas se muestran las áreas de la empresa, así como las competencias que debe tener cada persona que ocupara el puesto: (ver anexo # 14).

2.12 Implementación de un sistema basado en competencias laborales

Se recomienda, después de la determinación de competencias y el perfil de cada puesto de las áreas involucradas, incorporar al sistema de gestión por competencias laborales un periodo de evaluación del grado de aplicación de la competencia, esto quiere decir, que se verificara que los colaboradores actuales y candidatos en proceso de selección cumplan con las competencias requeridas por el puesto, esto a través de brechas porcentuales, donde se definirán los comportamientos para los cuales se debe presentar mayor atención: (ver anexo # 15)

Seguido de un proceso de detección de necesidades de aprendizaje, es decir a partir del porcentaje obtenido en la evaluación del grado de aplicación de competencias, determinar cuáles son los factores que mayor atención requieren e identificar las competencias referentes a ellos y situarlas en un programa para abordar posteriormente: (ver anexo # 16)

Posterior a ello, se establece un diccionario de recursos de aprendizaje, aquí se define los medios para desarrollar la competencia identificada en el diagnóstico del colaborador y como lo va a adquirir; A través de actividades que el capacitador de competencias laborales designe: (ver anexo # 17)

En continuidad se determina el programa de aprendizaje, donde se establecen los periodos de tiempo de cada recurso y el rango se delimita de acuerdo a requerimientos del colaborador, es decir, en conjunto con el capacitador se evalúan los tiempos y el nivel de compromiso del integrante por adquirir dichos conocimientos y competencias.

Capítulo III. Motivación en el trabajo

3.1 Motivación

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen.

Es importante mencionar que la motivación es el impulso que mueve a las personas a desarrollar diferentes tareas o actividades, ya sea en el ámbito personal, social o laboral.

Cabe señalar que la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

De acuerdo con Ajello (2003) menciona que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Desde la perspectiva de Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta.

Dentro de la empresa Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA, existen algunos tipos de motivación que los jefes les brindan a sus colaboradores.

A continuación, se enlistan algunos ejemplos:

- Bono de tercer turno: este bono se les otorga a los trabajadores de las áreas de seguridad y recepción, únicamente que trabajen el tercer turno.
- Bono de productividad: este se les otorga a las personas que cumplan con las metas establecidas en su puesto de trabajo.
- Bono de titulación: este tipo de bono motiva a los trabajadores que no se han titulado o que no tienen una profesión, ayudándolos a superarse educativamente.

- Bono por habitación extra: este se les otorga a las camaristas cuyo objetivo es terminar diariamente la limpieza de las habitaciones que se les asignan.
- Cumpleañeros: se les hace un reconocimiento a los trabajadores por su cumpleaños, esto es cada mes, se junta el grupo de cumpleaños y se les hace una pequeña celebración, así como su nombre en un cuadro donde lo visualizan todos los colaboradores de la empresa.

3.2 Motivación intrínseca y extrínseca

3.2.1 Motivación intrínseca

Desde la perspectiva de Ajello (2003) señala que la motivación intrínseca se refiere a aquellas situaciones donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no.

De acuerdo con el autor antes mencionado, la motivación intrínseca y el interés en las actividades aumentan cuando la persona tiene posibilidades de elección y oportunidades para tomar la responsabilidad personal de su aprendizaje, establecer sus propias metas, planear como alcanzarlas y monitorear su progreso.

Por otra parte, cuando sus habilidades son altas, pero las actividades no son desafiantes, el resultado es el aburrimiento. Cuando el desafío y los niveles de habilidad son bajos, se experimenta apatía y cuando se enfrenta una tarea desafiante para la que no se cree tener las habilidades necesarias, se experimenta ansiedad.

Existen 4 características que nos ayudan a comprender mejor el concepto de motivación intrínseca:

1.- Autodeterminación: es la capacidad individual para gestionar el camino de vida. Implica, a su vez, dos elementos: por un lado, la capacidad de decisión en torno a aspectos cruciales; por otro, el establecimiento de metas y planes que permitan una proyección de la persona en todos sus aspectos.

2.- Competencia: son aquellas capacidades, habilidades, talentos, destrezas y conocimientos con los que cuenta cada individuo para llevar a cabo su proyecto personal. Las competencias nos definen como sujetos y nos diferencian del resto de las personas con las que convivimos.

3.- Interrelación: aun cuando la motivación intrínseca es labor de cada persona, las relaciones interpersonales siguen siendo fundamentales para que cada uno decida cuáles son sus intereses. El reflejo en los otros es necesario, pues de una forma u otra éstos también nos definen como individuos.

4.- Curiosidad: es la condición innata de las personas para el conocimiento. La curiosidad es un motivo en sí mismo que debe ser orientado en función de las metas de cada individuo. Si nuestros intereses son distintos, probablemente es porque nuestra curiosidad también lo es. A través de ésta, además, podemos buscar respuestas sin recibir estímulos exteriores.

3.2.2 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca son todos aquellos estímulos o recompensas que necesita el individuo para realizar una determinada acción o actividad o poner mayor interés y empeño. Por otra parte, en el ámbito estrictamente laboral, la motivación extrínseca serían todos aquellos factores o estímulos que proceden de fuera, es decir, externos.

Ryan y Deci (2002) conciben la motivación extrínseca como cualquier situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros a auto administrada.

En base a lo anterior se diferencian cuatro modalidades:

- Regulación externa: cuando la conducta se realiza para satisfacer una demanda exterior.
- Regulación introyectada: cuando se ejecuta bajo un sentimiento de presión.
- La regulación identificada: ocurre cuando la persona reconoce el valor implícito de una conducta.
- La regulación integrada: cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo.

Ahora veamos que la motivación extrínseca proviene del exterior, lo que significa que los distintos estímulos que ocurren alrededor de los empleados pueden llegar a influirles tanto positiva como negativamente. El principal factor de influencia es el clima laboral.

De modo que el mal ambiente, la falta de respeto entre los distintos profesional o los problemas de comunicación con la dirección o con los superiores son los grandes enemigos de la motivación, por lo que es crucial cuidar estos aspectos al máximo, detectar los problemas a tiempo y solucionarlos rápidamente.

Ahora bien, algunos autores como Baquero y Limón Luque sostienen que este tipo de motivación genera mejores resultados en las situaciones de aprendizaje que las motivaciones intrínsecas.

Pero cabe aclarar que autores como Pevin (1985) sostienen que la presencia de recompensas puede estorbar la ejecución de la tarea, ya que solo la actividad se realizaría por el hecho de obtener algún tipo de beneficio, perdiéndose de vista los aspectos más importantes de la propia tarea.

Otro aspecto fundamental es la salud y la seguridad en el trabajo, el empleado debe sentirse cuidado por la empresa y sentir que ésta vela constantemente por su seguridad y bienestar a través de chequeos médicos, disponibilidad de los equipos de protección individual y las medidas colectivas necesarias y también con el máximo cuidado de aspectos como la limpieza y el confort de las estancias.

Por lo tanto, un programa de incentivos no puede basarse sólo en ofrecer comisiones y recompensas de carácter económico. El trabajador debe sentirse valorado y cuidado por la empresa, mediante acciones incentivadoras como:

- Oportunidades de promoción laboral.
- Reconocimiento de los logros.
- Sentirse arropado, valorado y querido por la empresa.
- Proporcionarle los medios necesarios para trabajar con calidad y de forma autónoma.
- Fomentar la aportación de ideas y la participación en todos los ámbitos.

3.3 Teorías de la motivación

Las motivaciones nacen de las necesidades que las personas deben cubrir en su vida cotidiana, algunas con carácter de urgencia y otras no tanto, orientando el comportamiento en dirección única hacia la satisfacción de las mismas. Las personas necesitan estar motivadas para poder funcionar adecuadamente y así poder integrarse en el ámbito familiar, social y laboral respectivamente.

En base a lo anterior, existen distintas teorías en la actualidad que señalan que el dinero es menos motivador que la participación, la autonomía u obtener reconocimiento por parte de las jefaturas.

3.3.1 Teoría de Maslow

En 1943, Maslow formuló A Theory of Human Motivation, teoría en la que define una jerarquía de necesidades humanas y argumenta que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, los individuos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando una pirámide según acompaña al post de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide.

Maslow agrupa las distintas necesidades que debe cubrir cada individuo en cinco niveles de la siguiente forma:

- **Necesidades básicas:** en las necesidades básicas se incluyen las necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida humana y la supervivencia de la especie. En estas necesidades básicas encontramos las funciones básicas de alimentación, respiración e hidratación, así como las necesidades internas para regular la temperatura y el pH.
- **Necesidades de seguridad y protección:** una vez cubiertas y compensadas las necesidades básicas, en los individuos aparecen las necesidades de seguridad y protección. En estas necesidades, se desarrollan también conceptos que acotan y ponen límites.
- **Necesidades de afiliación y afecto:** dentro del tercer nivel, se encuentra el desarrollo afectivo de las personas y los niveles relacionales de la sociedad. Encontramos como necesidades de este nivel la asociación, la participación en colectivos y el sentimiento de sentirse aceptado.
- **Necesidades de estima:** Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, el cuidado de nuestro yo y las necesidades de comunicación interna y auto comprensión que los individuos tenemos sobre nosotros mismos.
- **Autorrealización o auto actualización:** en este nivel se encuentran las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad.

3.3.2 Teoría de las necesidades (McClellan)

Este tipo de teoría se enfoca en tres necesidades específicas como los principales detonantes de la motivación en el trabajo.

- **Necesidad de logro:** tiene que ver con el impulso de alcanzar logros cada vez mayores, que representen un nivel de desafío superior al estándar y que aporten un alto nivel de satisfacción cuando son conquistados. Las personas con esta necesidad son competitivas consigo mismas.
- **Necesidad de poder:** se relaciona con el deseo de aumentar la capacidad de influencia sobre otras personas, con el fin de hacer que estas se comporten de una manera particular. La necesidad de poder está asociada con el deseo de ser reconocido, por lo que estas personas prefieren competir en vez de colaborar en equipo.
- **Necesidad de afiliación:** en este tipo de necesidad el ser humano necesita afiliación, asociación o contacto con las personas por mantener un grado de cercanía. Por lo que ser aceptado en un grupo social determinado es el principal objetivo. Estas personas prefieren colaborar en vez de competir o de tomar riesgos.

Según David McClelland en el año 1973, describió que la acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas, identificando los 3 sistemas importantes de la motivación anteriormente expuestos (los logros, el poder y la pertenencia o afiliación).

De acuerdo a lo anteriormente descrito se puede deducir que el grado de motivación y esfuerzo aumenta hasta que la expectativa del éxito alcanza un 50% empezando a disminuir entonces, aunque la expectativa del éxito siga aumentando, no se despierta ninguna motivación al percibir la meta.

Básicamente los factores propiamente motivacionales son las características del contenido del puesto del empleado como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, desarrollo profesional, entre otros. El efecto de satisfacción está relacionado directamente con la productividad.

Cabe recalcar que la motivación es un componente psicológico que es capaz de mantener, determinar y orientar la conducta de un individuo; esto con el fin de que generen los mejores resultados posibles en alguna actividad determinada.

Gracias a esto las organizaciones se han dado cuenta que alguien que es premiado por su buen trabajo es una manera más efectiva de motivar que imponer un castigo por un trabajo mal hecho, un esfuerzo motivado en el trabajo es necesario para cualquier empresa que desee tener buenos resultados, y es ahí donde radica su importancia.

3.3.3 Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg)

Para Herzberg, la motivación laboral depende del factor satisfacción y del factor higiene (o de insatisfacción), ambos factores son influenciados por distintas causas entre sí, es decir, lo que les puede provocar satisfacción a los trabajadores no es lo mismo a lo que les puede provocar insatisfacción.

Por tanto, entre las distintas teorías de motivación laboral, esta establece que las personas tienen un doble sistema de necesidades en cuanto a su actividad de trabajo: sentirse satisfechas y evitar sentirse insatisfechas.

En este panorama, ambos grupos de factores son:

Factores de motivación: son los que tienen una repercusión directa en el aumento de la satisfacción laboral, en consecuencia, hacen que la motivación en el trabajo aumente.

Los factores de motivación, según Herzberg, son:

- Logros y reconocimiento en el trabajo
- Independencia laboral y responsabilidad

Factores de higiene: son los que buscan evitar la insatisfacción en los trabajadores. Sin embargo, no se relacionan con los niveles propiamente de satisfacción, es decir, si estos factores fallan, se produce insatisfacción, pero si no fallan, simplemente no producen satisfacción.

En este sentido, los factores de higiene son:

- Sueldo y beneficios
- Políticas de la empresa
- Relaciones con los compañeros

- Ambiente físico laboral
- Status personal
- Supervisión ajena al trabajo propio
- Seguridad laboral
- Crecimiento profesional

3.3.4 Teoría X e Y (McGregor)

La teoría X e Y consisten en un par de teorías contrapuestas entre sí sobre la gestión y la dirección de empresas en cuanto al talento humano.

Este tipo de teoría ha sido una de las clásicas teorías de motivación laboral con más impacto en las empresas de todo el mundo. Esta teoría se ha aplicado con éxito en las áreas de administración de recursos humanos, de comportamiento organizacional, de comunicación organizacional y de desarrollo organizacional.

Estas dos teorías representan la formulación de dos puntos de vista extremo sobre la conducta humana en el trabajo.

Teoría X: plantea una visión “negativa” de los gerentes hacia los empleados. Los primeros ven a los segundos como elementos pasivos y con tendencia a evadir sus responsabilidades. Por lo tanto, el capital humano debe ser castigado o, en su defecto, premiado con el fin de obligarlo o de motivarlo a la fuerza a trabajar correctamente.

De modo que el eje de la motivación de la teoría X es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos.

Teoría Y: es la visión “positiva” de los gerentes hacia el talento humano. Por tanto, los empleados pasan a ser elementos activos en el trabajo y con necesidades de autorrealización y crecimiento profesional, bajo esta perspectiva, los empleados son considerados como talentos dignos de asumir responsabilidades propias, de tomar decisiones y de explotar su propio potencial.

Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes.

Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización.

3.4 La motivación en la actualidad

La motivación laboral tiene gran importancia en la actualidad, su abordaje constituye un gran desafío, se necesita de su conocimiento y manejo para una gestión eficiente y eficaz, es uno de los pilares fundamentales para la transformación y desarrollo de la empresa.

Por tal razón, la motivación para la acción es de vital importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

De manera que la expresión motivación era a menudo empleada popularmente para designar las causas o el porqué del comportamiento, es probable que este uso tenga origen en la herencia psicoanalítica, la cual, al insistir en que toda conducta se halla determinada, echaba mano de nociones como energías y fuerzas inconscientes que dirigen el comportamiento para servir a los "fines" producidos por dichas fuerzas.

Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo (1994), definen la motivación como un constructo hipotético que se ocupa de encontrar los determinantes de la elección o cambio conductual.

Los tres determinantes son: biológicos, donde se incluyen las condiciones organísmicas que limitan las posibilidades de actuar y percibir los estímulos del ambiente; la experiencia, en donde las elecciones realizadas por un sujeto están influidas por lo hecho en el pasado y las consecuencias que recibió; y el último determinante es el medio ambiente.

Cabe destacar que en la actualidad la motivación es de suma importancia para los trabajadores ya que de esto depende que ellos se sientan contentos y satisfechos tanto a nivel personal como laboral, y esto a su vez disminuirá la rotación del personal y hará que los trabajadores duren más en su trabajo.

Así, por ejemplo, dentro de la empresa Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C. la motivación día tras día va incrementando gracias a las nuevas estrategias que se implementan tanto económicas como motivacionales, y esto se ve reflejado en que cada día hay menos rotación de personal.

3.5 El control de personal

El control de personal permite integrar una serie de procedimientos con la finalidad de registrar y controlar al personal que trabaja en una empresa o institución.

Así mismo los terminales de control de personal también se denominan terminales de control de presencia, control de asistencia, control horario o relojes de fichar. Estos sistemas tienen definidos para cada usuario registrado, unos calendarios, horarios, vacaciones, turnos de trabajo, etc. en que el usuario registrado tiene permiso.

Es posible que el control de personal permita gestionar el saldo horario de cada trabajador, permisos laborales, horas extras, asistencia, control de turnos, activación de sirenas y alarmas horarias, así como para gestionar las diferentes incidencias de acceso.

Otra característica común de los terminales de control de personal es la posibilidad de descargar el registro o logs del histórico de accesos, donde hay información de la identidad de cada usuario, el código de incidencia de acceso, la hora del acceso.

Dentro de la empresa Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C. se lleva el control del personal por medio de tarjetas checadoras, las cuales el área de seguridad son los encargados de registrar la asistencia cada que ingresa y sale un trabajador, así como a través de un reloj checador digital, se pueden visualizar las entradas y salidas.

Otra forma de registrar los días laborados es a través de listas de asistencia las cuales se tienen que llenar con los datos de los trabajadores, también debe contener la firma de cada trabajador, así como la del jefe inmediato y gerente general.

Finalmente toda esta información es llevada a recursos humanos quienes son los encargados de recabar toda la información, para el control y pago de los trabajadores.

3.6 Objetivos marcados por la empresa

Toda organización pretende alcanzar objetivos, un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado, los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente.

Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Funciones de los objetivos organizacionales:

- a) **Presentación de una situación futura:** se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b) **Fuente de legitimidad:** los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c) **Sirven como estándares:** sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

Características de los objetivos organizacionales:

- a) **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b) **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- c) **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d) **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e) **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa.
- f) **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

3.7 Control de ausentismo laboral

3.7.1 Control

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

En efecto todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias de tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

3.7.2 Ausentismo laboral

El ausentismo laboral, se refiere al conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. El ausentismo en el trabajo es uno de los aspectos que más preocupa a las empresas y que intentan reducir y controlar.

También se debe prestar atención al ausentismo presencial o síndrome de la silla vacía, un fenómeno que impacta de forma negativa la productividad. Hablamos de aquellas situaciones donde el colaborador estando en su puesto se dedica a hacer otras actividades que no son propias de su trabajo.

Entre las principales causas del ausentismo laboral se encuentran las enfermedades de origen común, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, pero también es causado por problemas financieros, dificultades en el transporte, motivos personales, baja motivación y un clima laboral inadecuado.

En realidad, el ausentismo laboral causa un impacto negativo en la sostenibilidad económica de las empresas, pues incrementa los costos de personal y aumenta la carga de trabajo. Lo que afecta en gran medida la satisfacción de los empleados y desmejora a su vez el clima laboral.

Además, las empresas asumen costos indirectos tales como la reubicación de personal, cobro de incapacidades, detención de procesos, pérdida de oportunidades, atraso en la implementación de planes y estrategias y, en algunos casos, aumento de tiempos de producción.

3.8 Control de horario

El control horario, llamado también control de asistencia, en una empresa es la acción de contabilizar las horas que ha trabajado cada uno de sus trabajadores, y cómo han sido estas repartidas a lo largo de su jornada.

Además el control de horario deberá ser diario, incluyendo el horario tanto de entrada como de salida del trabajador, por lo que cada trabajador deberá recibir la relación de las horas trabajadas (tanto dentro de la jornada de trabajo ordinaria, como de las horas extraordinarias). Esa información también se entregará a los representantes sindicales y comités de empresa.

Ahora bien, dentro de la empresa Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C. el control de horario se tiene que llevar diariamente para estar al tanto de todo el personal ante cualquier eventualidad.

Cabe señalar que en ocasiones el personal no hace el registro correctamente de sus horas laboradas por lo que se llega a tener problemas a la hora de su pago, es por ello que recursos humanos cuenta con las listas de asistencia en las cuales se podrá corroborar la información y evitar malos entendidos.

3.9 Expediente personal

Se conoce como expediente personal al conjunto de documentos que incorporan los actos de la vida administrativa del personal de una empresa (documentación de identificación personal, antecedentes familiares, historial profesional y desempeño laboral, nombramientos, altas, bajas y modificaciones salariales presentadas ante el IMSS e Infonavit, entre otros).

El objetivo de integrar un expediente de personal es facilitar el proceso de administración de control a fin de identificar la información de cada integrante del capital humano de la empresa.

Por lo mismo, el expediente debe ser actualizado cada que existan cambios en el estatus de contratación "incluyendo aspectos salariales, cambios de adscripción o de tipo personal como estado civil, académico, beneficiarios y otras particularidades", la documentación que en su caso se genere deberá ser adicionada al expediente.

Conviene destacar que la conservación del expediente de los trabajadores, en términos del artículo 804 de la LFT, es de un año después de que se extinga la relación laboral.

Conviene subrayar que la integración del expediente personal inicia en el momento en que es contratado el nuevo empleado, ya que se le solicitan documentos, tales como: comprobante de domicilio, constancia del último grado de estudios, copia del RFC, copia de la cartilla del Servicio Militar Nacional, de la CURP, de identificación oficial, de inscripción en el IMSS (hoja rosa), referencias personales, cartas de recomendación y examen médico.

Es por ello que con el transcurso del tiempo se le van adicionando más datos para poder verificar el desarrollo de cada empleado dentro de la empresa y de esa forma evaluar un posible ascenso ante la salida de algún otro empleado o por la creación de un nuevo proyecto.

Es importante saber que el expediente laboral es útil como medio de probanza ante algún conflicto laboral, pues en el artículo 784 de la LFT se establece que, en caso de que exista una controversia laboral, la JCA eximirá al trabajador de la carga de la prueba y requerirá al patrón la exhibición de documentos, tales como:

1. Fecha de ingreso del trabajador.
2. Antigüedad.
3. Inasistencias.
4. Causas de rescisión de la relación laboral.
5. Término del vínculo laboral o contrato de trabajo por obra o tiempo determinado, según lo señalado en la LFT.
6. Constancia de haber dado aviso por escrito al trabajador de la fecha y causa de despido.
7. Contrato de trabajo.
8. Duración de la jornada laboral.
9. Pago de días de descanso y obligatorios.
10. Disfrute y pago de las vacaciones.
11. Pago de las primas dominical, vacacional y de antigüedad.
12. Monto y pago del salario.

13. Pago de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

14. Incorporación y aportación al Fondo Nacional de la Vivienda.

A su vez los datos requeridos por las autoridades laborales, en determinado momento, se localizan en diversos documentos, los cuales deben identificarse y tenerse al alcance para evitar inconvenientes. A continuación, se presenta una lista de documentos que son necesarios para conservar y obtener información del empleado.

- Solicitud de empleo
- Datos generales y periodo de contratación
- Identidad y edad
- Estado civil
- Cédula profesional
- Comprobante de estudios
- CURP
- Estudio socio-económico realizado por la empresa
- Acta de nacimiento
- Cartas de recomendación de trabajos anteriores, cuyos datos se cotejarán con los proporcionados en la solicitud de empleo o en el currículum
- Referencias personales
- Copia de identificaciones oficiales
- Contrato individual de trabajo
- Aviso de inscripción ante el IMSS (Afil-02)
- Inscripción ante el IMSS e Infonavit
- Fecha de ingreso a la empresa

- Control de evaluaciones
- Contrato individual de trabajo
- Contrato de seguro de vida
- Credencial expedida por la empresa
- Examen de conocimientos practicado por la empresa (cuando esté previsto aplicarlo)
- Cédula de identificación fiscal (con la clave del RFC)
- Conocimientos técnicos o profesionales
- Antigüedad laboral
- Incapacidades expedidas por el IMSS
- Control de incidencias (como faltas, permisos e incapacidades)
- Tarjetas o listas de asistencia
- Inasistencias justificadas o injustificadas
- Control de autorizaciones especiales o para laborar tiempo extraordinario
- Recibo de finiquito o liquidación
- Duración de las relaciones laborales, horario de trabajo y días de descanso
- Control de vacaciones disfrutadas
- Pago de vacaciones y de la prima correspondiente
- Contrato de tarjeta de débito, utilizada para pagar los sueldos
- Pago del salario normal, horas extra o días festivos
- Pago de aguinaldo, vacaciones, participación en las utilidades de la empresa, gratificaciones, vales, etcétera
- Pagos efectuados mediante las cédulas de liquidación emitidas por el Sistema Único de Autodeterminación (SUA)

- Pago de la prima de antigüedad
- Estado de cuenta de la Administradora de fondos para el retiro (Afore) respectiva

Documentos que se anexan al inicio de la relación laboral.

Antecedentes familiares y personales

Para conocer los antecedentes familiares del trabajador, no se requiere solicitar documentación, pues en este caso el entrevistador debe realizar diferentes preguntas como las que a continuación se enumeran y plasmarlas por escrito:

- ¿Con quién vives?
- ¿A qué se dedican tus padres?
- ¿Cuántos hermanos tienes?
- ¿A qué se dedican?
- ¿Alguno de ellos padece alguna enfermedad crónica?
- ¿Cómo consideras tu estado de salud?
- ¿Haces algún tipo de ejercicio?

Dichas preguntas sirven para averiguar si el trabajador puede ser propenso a alguna enfermedad, de esa forma si por algún motivo llegara a presentarse se haría la gestión correspondiente ante la autoridad laboral para que no se considere como una enfermedad de trabajo.

Asimismo, al hacer esas preguntas el entrevistador podrá conocer si el trabajador contribuye al sostenimiento económico de su familia, ya que, en ese caso, será más fácil que tenga una estabilidad en el empleo.

Cartas de recomendación

Son documentos que extiende la empresa donde se prestaron los servicios. En éstas se dan referencias del comportamiento que tuvo el trabajador durante el tiempo que duró la relación laboral.

3.10 Perspectiva de la empresa

A grandes rasgos se puede mencionar que a la empresa le hace falta motivar a sus trabajadores para que estos se sientan satisfechos y puedan realizar sus actividades, para que con ello se pueda llegar al logro de las metas y objetivos marcados por la empresa, tanto a nivel general como a nivel departamental y personal.

Capítulo IV: Metodología de investigación

4.1. Área de estudio.

Psicología Laboral

Tema: Diseñar el perfil de puestos basado en competencias laborales para áreas operativas en la empresa recursos humanos y servicios administrativos integrales DANDA s.c. (Quinta del rey hotel) “

4.2 Problema de investigación.

De acuerdo a los datos que se obtienen a través de la investigación demuestran que el origen y principal causa de la rotación del personal se debe al ambiente laboral y el cómo afecta las actitudes de los jefes y colaboradores dentro del entorno productivo; como segunda causa se encuentra el desempeño laboral de los colaboradores así como la capacidad y habilidades que tienen para llevar a cabo las actividades designadas, además del conjunto actitudinal con el que los colaboradores desarrollan su trabajo.

Otro factor que influye para el creciente nivel de rotación del personal se centra en que la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional representa un nivel diminuto dentro de la empresa, para el cual se requiere de estrategias diferentes al tema central.

La principal consecuencia de la intervención de los factores antes mencionados es de 51 bajas para el periodo Enero - Mayo 2018, el 35% de los movimientos es por el Ambiente Laboral, seguido del 25% como motivo el Desempeño Laboral.

El análisis y la descripción de los puestos de trabajo es una herramienta básica para la gestión de recursos humanos.

Contar con un perfil de puestos basado en competencias laborales permite definir las principales funciones, procesos y procedimientos de cada departamento además de complementarlo con las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para cubrir dicho puesto que benefician el desempeño y la participación de los colaboradores, la capacidad de responder a diversas situaciones, resolver problemáticas y desenvolverse en el entorno laboral.

Actualmente empresas transnacionales en México, como Wal-Mart, Grupo Modelo S.A. DE C.V., Kimberley Clark, Restaurantes VIPS y La Moderna, han adoptado sistemas de gestión basados en competencias laborales, ya que uno de los beneficios que aporta y que más interés muestran los directivos a la organización, es maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo.

4.3 Pregunta de Investigación.

¿Apoya un diseño de perfil de puestos basado en competencias laborales para la contratación de personal de áreas operativas de recursos humanos y servicios administrativos integrales DANDA S. C.?

4.4 Variables

4.4.1 Variable Independiente

Perfiles de puesto: Elementos de control interno que ayudan a identificar y establecer los requisitos, las habilidades, experiencia y conocimientos específicos que necesita tener el personal que ocupa un puesto en el área.

4.4.2 Variable dependiente

Diseño de perfiles: Es un proceso que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido y requisitos para lograr el máximo desempeño de los colaboradores.

4.5 Objetivo general

Bajo la presente problemática, a través de la propuesta se busca establecer perfiles de puestos definiendo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar actividades de los puestos de áreas operativas del hotel.

4.6 Objetivos específicos

- Crear un perfil de puestos basado en competencias laborales.
- Establecer los conocimientos previos con los que deben contar los candidatos y los colaboradores actuales para el óptimo desempeño de sus actividades.
- Definir las habilidades necesarias y próximas a desarrollar durante el cumplimiento de sus actividades.
- Especificar las actitudes necesarias para crear un ambiente laboral sano y contribuir a la ejecución satisfactoria de actividades y procesos requeridos por los departamentos.
- Establecer comportamientos observables que representen la ejecución de las competencias laborales.

4.7 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se utilizara en la presente investigación será cualitativo.

Según Sampieri (2006), el enfoque cualitativo es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en el empleo de un instrumento de medición predeterminado.

4.8 Justificación del Estudio

La importancia de este estudio radica en el impacto que tiene la rotación en la empresa, en comparación con el año anterior a las bajas de personal dentro del hotel han incrementado en un 96% en los primeros 5 meses (enero - mayo).

El incremento de la rotación del personal afecta principalmente, el servicio al cliente, además de los costos administrativos que esto implica, así como la creciente dificultad para cubrir las vacantes.

Reducir la rotación del personal facilitara diversos beneficios, entre los cuales se puede mencionar

- Reducción de costos de reclutamiento.
- Reducción de costos administrativos.

- Mantiene la productividad de los colaboradores
- Asegura un mejor servicio a los clientes

4.9 Técnica

Según Arias (2006), las técnicas de investigación son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información.

Por lo tanto en la presente investigación se utilizara la técnica participativa a través de la entrevista y la encuesta ya que estas nos arrojarán los datos necesarios para llevar a cabo la presente.

4.10 Instrumentos de evaluación

- **Entrevista:** esta cuenta con un total de 10 preguntas las cuales se basan en cómo se sintió el trabajador a la hora de trabajar en el área donde se encontraba (ver anexo #18)
- **Encuesta:** el objetivo de esta es identificar los factores que influyen en el entorno laboral, cuenta con 10 reactivos (ver anexo #18)
- **Se aplica el test de personalidad HTP:** el objetivo es realizar una evaluación global de la personalidad del individuo, su estado de ánimo y emocional. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

Ficha técnica del test

- Nombre del autor: John n. Buck.
- Año que se realizó: 1947
- Validez del instrumento: Sin validez por ser una prueba proyectiva.
- Confiabilidad del instrumento: Sin confiabilidad por ser una prueba proyectiva.
- Administración: Individual o grupal.
- Población a la que se dirige: Niños, Adolescentes y Adultos
- Duración de la aplicación: entre 30 y 90 minutos

4.11 Contexto o población

Hotel Quinta del Rey, es una empresa de giro comercial, dedicada al Hospedaje y Venta de Alimentos, con dirección en Paseo Tollocan Ote. No. 500 San Jerónimo Chichahualco en el municipio de Metepec, Estado de México.

El hotel cuenta con 66 habitaciones y ofrece tres tipos tales como habitaciones tipo Imperial, Junior Suite y Colonial además de contar con 10 salones para sociales con capacidad para hasta de 300 personas, bar y restaurant, disponible para huéspedes y público en eventos general.

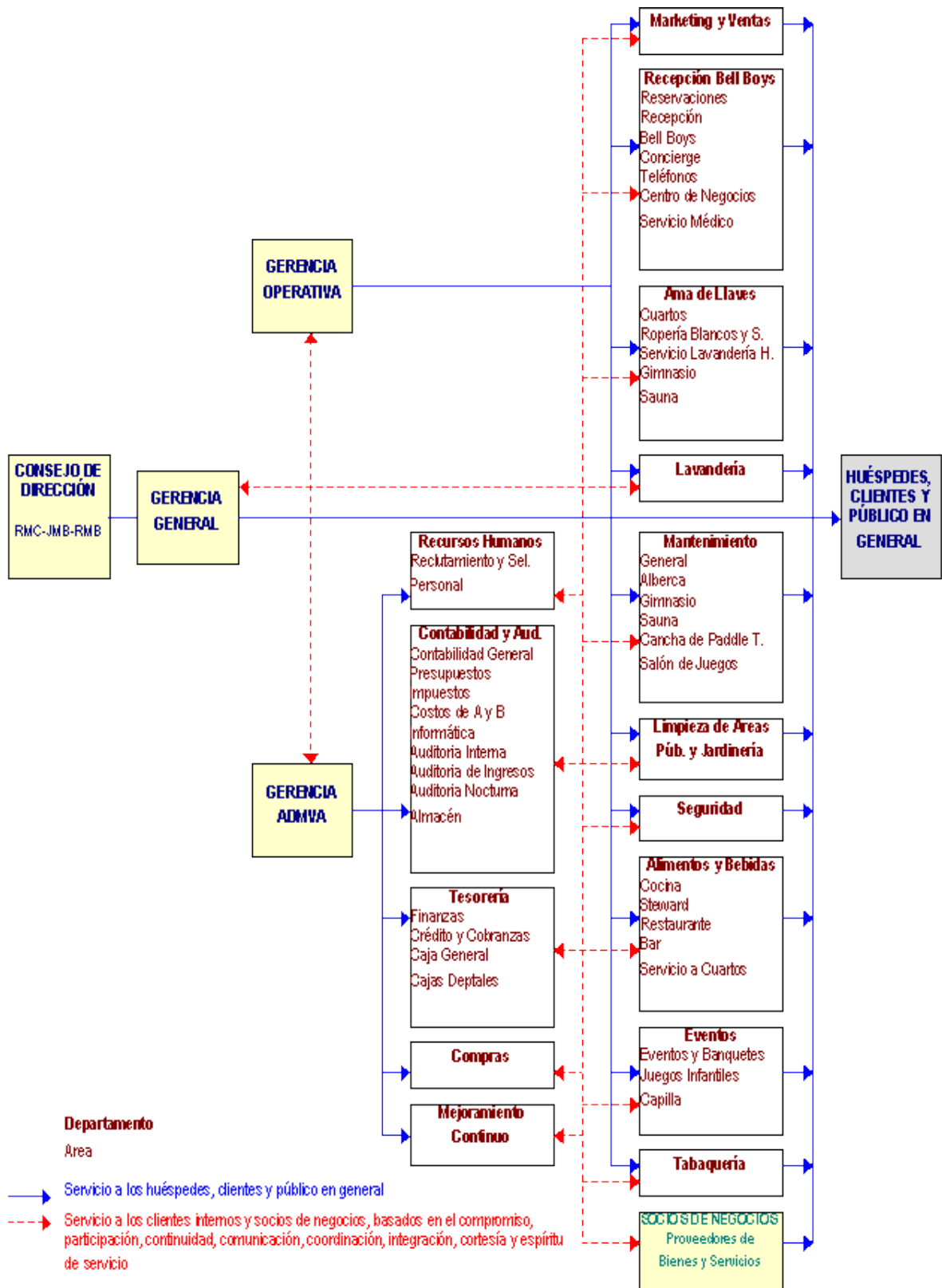
El servicio que ofrece Quinta del Rey Hotel está dirigido a un segmento de negocios, así como eventos sociales para sector público, privado, y sector gubernamental.

La estructura organizacional de la empresa está dividida en áreas Administrativas y Operativas, que en conjunto trabajan para poder brindar servicio de calidad a los clientes y huéspedes, así como cumplir la filosofía de Quinta del Rey “El arte de complacer”.

Las áreas administrativas tienen su principal función en la planificación estratégica de la empresa.

Las áreas operativas se encargan de procesos y actividades destinadas a uso o consumo del cliente.

Organigrama Quinta del Rey Hotel



FUENTE: Departamento de RHYSAI DANDA, 2013.

De acuerdo a datos secundarios facilitados por el departamento de Recursos Humanos, como lo son los reportes de bajas correspondientes a los meses de enero a mayo del presente año en comparación con los del año anterior, se observa un considerable aumento en el nivel de rotación del personal. En la siguiente tabla se muestran las bajas para el año 2017: ver (Anexo # 2)

En la siguiente tabla se muestran las bajas para el año 2018: ver (Anexo # 3)

La problemática se delimita a las áreas operativas, esto por representar el mayor porcentaje de bajas para ambos años.

Las áreas operativas del hotel corresponden a las siguientes:

Organigrama de áreas Operativas



- **Recepción y Bell Boys**

Área con servicio personalizado se distingue por el contacto directo con los huéspedes, se cuenta con atención las 24 horas, se brindan servicios como centro de negocios, atención a llamadas telefónicas, renta de transporte, gestión de compra con agencias de viaje.

- **Ama de Llaves**

El hotel cuenta con 66 habitaciones de las cuales 44 son Coloniales, 21 son Imperiales, 1 para personas con capacidades diferentes y 3 son Junior Suites.

- **Lavandería**

Se encarga del lavado de toda la mantelería / blancos de ambos hoteles, así mismo del resguardo y control de los uniformes.

- **Mantenimiento**

Departamento encargado de mantener en buenas condiciones el mantenimiento en general de todo el hotel.

- **Limpieza**

Todos los trabajadores tienen la obligación de conservar siempre en perfectas condiciones de aseo y limpieza del local, muebles y utensilios que manejan.

- **Jardinería**

Departamento encargado de mantener en buen estado las áreas verdes.

- **Seguridad**

Dar a conocer políticas de entrada – salida de personal y artículos.

- **Alimentos y Bebidas**

El departamento de alimentos y bebidas del hotel se encarga de la gestión de operaciones de las áreas como cocina, restaurant y banquetes o eventos dentro de las principales funciones se encuentra el abastecimiento de alimentos e insumos asociados al establecimiento.

- **Cocina**

Área encargada de la preparación de alimentos, departamento principal de la división de bebidas y alimentos; esta área se subdivide en diferentes áreas como carnicería, panadería, pastelería, cocina fría, cocina caliente, etc.

- **Eventos / Eventuales**

Ofrece los servicios de banquetes, coffee break o renta de salón para la realización de eventos, reuniones de trabajo, convenciones, etc. De acuerdo a lo requerido.

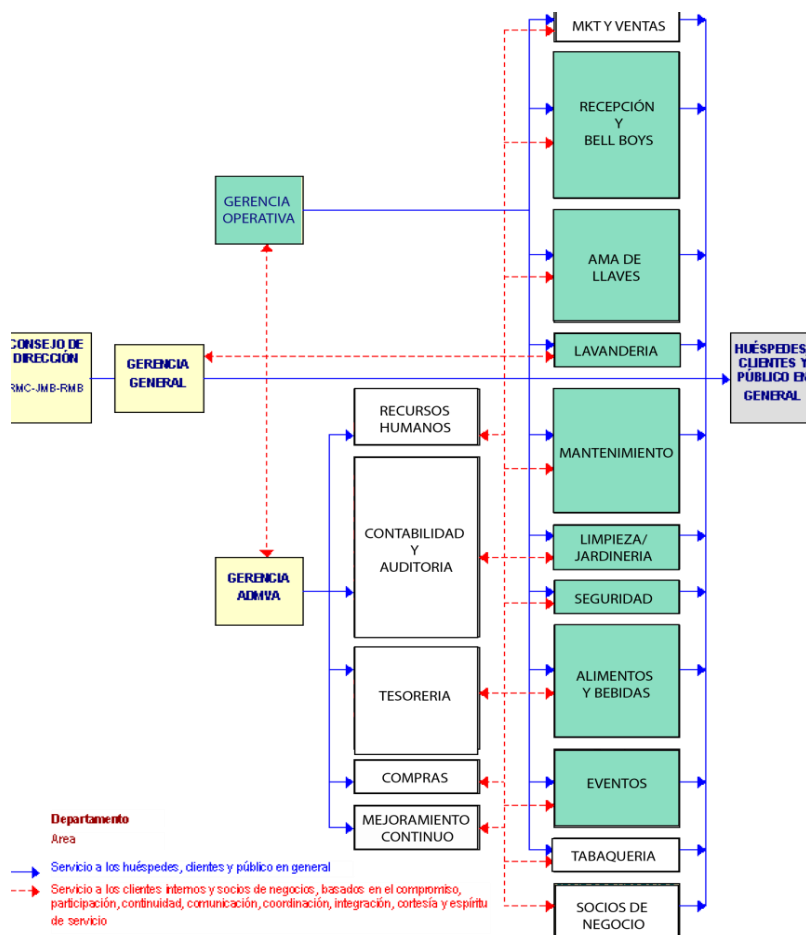
4.12 Muestra

Áreas operativas esta muestra será entre 80 a 90 trabajadores entre cocineros, lavandería, ayudantes generales, camaristas, ayudantes de limpieza, jardineros, meseros, que estén activos en la empresa.

El plan de acción se delimita a todas las áreas operativas del Hotel, ya que mediante los resultados obtenidos acerca de la investigación con datos secundarios, el índice con mayor participación en el porcentaje total de bajas para el periodo Enero – mayo 2018, corresponde a los departamentos operativos.

Áreas Operativas (Azul)

Delimitación áreas operativas 1



4.13 Elementos de inclusión

Para todos aquellos candidatos que vayan a ocupar un puesto de trabajo en el Hotel Quinta del Rey, hombres y mujeres en una edad que oscila de entre los 20 a los 40 años.

4.14 Elementos de exclusión

- Menores de edad
- Mayores de 40 años
- Con antecedentes penales
- Con alguna adicción
- Que no cumplan con el perfil

4.15 Procesamiento estadístico

Se elabora la recolección de datos a través de un programa de cómputo (excel) que permite diseñar, agrupar y elaborar gráficos, los cuales muestran el procedimiento estadístico que se realizara.

Recomendaciones.

- Abordando el tema de Ambiente laboral dentro de la empresa, se recomienda llevar a cabo actividades extra curriculares para los colaboradores, involucrarlos en los logros obtenidos.
- Retroalimentar su desempeño, así como hacer notar los puntos favorables y puntos críticos que afectan su labor, además establecer planes de trabajo de apoyo y medidas preventivas para el logro efectivo de los objetivos.
- Mantener en constante capacitación a los colaboradores.
- Implementar programas de reconocimiento laboral.
- Dentro de la propuesta se recomienda establecer periodos de aprendizaje y evaluación de los comportamientos de las competencias laborales.
- Se recomienda apegarse a un sistema de validación de competencias laborales a través de planes de desarrollo local o nacional, secretarías de desarrollo y competitividad, y cámaras de comercio.

Glosario

1. **Actitudes:** es el comportamiento que emplea un individuo frente a la vida.
2. **Activo:** es todo aquello que implica mucha acción y movilidad.
3. **Adscripción:** el concepto alude al acto y el resultado de adscribir (realizar una inscripción, sumar algo, incorporar a alguien a una entidad).
4. **Afable:** es un adjetivo con el cual se denomina a la persona con la cual se puede tener una conversación y trato agradable y cordial.
5. **Ambiente laboral:** se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.
6. **Antecedentes familiares:** registro de las relaciones entre los miembros de una familia junto con sus antecedentes médicos. Esto abarca las enfermedades actuales y pasadas.
7. **Autocrítica:** es un examen crítico de los comportamientos y obras propios. Puede producirse durante una reflexión personal o una discusión en grupo, pero también en juicios y disculpas públicas.
8. **Baja motivación:** es la falta de esas razones para guiar el comportamiento, es la pérdida del entusiasmo, la disposición y la energía para llevar a cabo determinadas actividades.
9. **Candidato:** persona que opta a un cargo, premio o distinción a solicitud propia o de otra persona.
10. **Capacitación:** es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
11. **Capital humano:** los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico.
12. **Concepto:** representación mental de un objeto, hecho, cualidad o situación.
13. **Competencias:** son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.
14. **Comunicación descendente:** es aquella comunicación que va de la dirección hacia los cuadros medios y de ellos hacia los subordinados.

15. **Concordancia:** es la conformidad de accidentes gramaticales, la lógica entre los distintos elementos que debe regir para que un texto pueda interpretarse adecuadamente.
16. **Contabilizar:** registrar operaciones económicas en un libro de cuentas.
17. **Contribuciones productivas:** aportaciones laborales (económicas, psicológicas, materiales) que realizan tanto los trabajadores como los directivos, para el logro de los objetivos de la empresa.
18. **Costos de rotación:** agregar al nuevo empleado a la nómina y todos los procesos internos de la empresa.
19. **Creatividad:** es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
20. **CURP:** Clave Única de Registro de Población
21. **Delimitar:** marcar con claridad los límites de un país o de un terreno, o establecer los límites que existen entre dos cosas.
22. **Desarrollar:** hacer que una cosa o persona pase por una serie de estados sucesivos, de manera que crezca, aumente o progrese.
23. **Desempeño laboral:** es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden.
24. **Diseñar:** se define como el proceso previo de configuración mental, «prefiguración», en la búsqueda de una solución en cualquier campo.
25. **Ejecutor:** ser la persona encargada de llevar a cabo lo que otros han planificado u ordenado.
26. **Entrenamiento:** es cualquier preparación o adiestramiento con el propósito de mejorar el rendimiento físico o intelectual.
27. **Esfuerzo:** actitud de la persona que se esfuerza física o moralmente por algo.
28. **Estándares:** son especificaciones acerca de cómo debe desarrollarse una tarea o función determinada y están basados en acuerdos entre una o más entidades o un determinado grupo de personas.
29. **Estatus:** se describe como la posición social que un individuo ocupa dentro de una sociedad o en un grupo social de personas.
30. **Estrategia:** es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario.

31. **Ético:** es una persona íntegra que siempre elige lo correcto.
32. **Evaluar:** atribuir o determinar el valor de algo o de alguien, teniendo en cuenta diversos elementos o juicios.
33. **Fenómeno:** manifestación de una actividad que se produce en la naturaleza y se percibe a través de los sentidos.
34. **Finiquito:** es un documento laboral con carácter legal y vinculante utilizado para dar por terminada una relación laboral entre empleado y empresa, sea cual sea la razón.
35. **Genuinamente:** termino que se refiere a aquellas personas que tienen una autoestima sólida y consistente, por lo que están menos a la defensiva acerca de las cosas en general.
36. **Gestión del conocimiento:** transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear.
37. **Giro empresarial:** designar el tipo de actividades productivas y económicas que tienen las empresas.
38. **Historia personal:** es el documento que reúne la información sobre los aportes obligatorios a pensión en un fondo privado o en el régimen público que son realizados por los diferentes empleadores o los trabajadores independientes durante la vida laboral del afiliado.
39. **Identificar:** establecer, demostrar o reconocer la identidad de una cosa o persona.
40. **Imagen:** es la percepción que se tiene de una persona por parte del entorno en el que se desempeña, a partir de los estímulos que emana durante su actividad laboral.
41. **IMSS:** Instituto Mexicano del Seguro Social.
42. **Incapacidades:** se da cuando un trabajador no es capaz de realizar las funciones habituales de su puesto de trabajo, y puede ser tanto temporal como permanente.
43. **Inculcar:** infundir en una persona una idea, un concepto o un sentimiento.
44. **Inherente:** que es esencial y permanente en un ser o en una cosa, no se puede separar de él por formar parte de su naturaleza y no depender de algo externo.
45. **Insatisfecho:** que no siente o no tiene satisfacción, no está a gusto con algo.
46. **Infonavit:** Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
47. **JCA:** Junta de Conciliación y Arbitraje
48. **Jornada extraordinaria:** comprende las horas laboradas fuera del horario pactado en el contrato de trabajo, es decir las horas extras

- 49. Jornada ordinaria:** esta tiene una duración máxima de 45 horas semanales, que no podrán distribuirse en más de seis días ni en menos de cinco, y en ningún caso podrá exceder las 10 horas diarias.
- 50. Legitimidad:** percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones
- 51. LFT:** Ley Federal del Trabajo
- 52. Liquidación:** es una indemnización que el patrón está obligado a dar al trabajador, siempre que las causas de la rescisión del contrato que ampara la relación laboral sean ajenas a éste o a su desempeño.
- 53. Marketing:** analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- 54. Mejoramiento continuo:** es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general.
- 55. Optar:** escoger una posibilidad entre varias.
- 56. Optimización:** capacidad de hacer o resolver alguna cosa de la manera más eficiente posible y, en el mejor de los casos, utilizando la menor cantidad de recursos.
- 57. Organización:** es un grupo social compuesto por personas naturales, tareas y administraciones que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad.
- 58. Perfil:** es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión.
- 59. Pertenencia:** circunstancia de formar parte de un conjunto o grupo.
- 60. Planificación:** es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.
- 61. Potencial:** es lo que una persona puede llegar a ser en el futuro de acuerdo a sus dotes intelectuales, físicas, manuales o artísticas, las que debe desarrollar.
- 62. Predisposición:** es la actitud que tiene una persona para afrontar una actividad concreta, para ayudar a otra persona o para llevar a cabo un plan.

- 63. Prestaciones:** es el conjunto de servicios y beneficios que las instituciones, públicas o privadas, tienen la obligación legal de brindarle a sus trabajadores.
- 64. Prima de antigüedad:** consiste en el pago de 12 días de salario por cada año de servicio prestado, el cual es independiente de cualquier otra prestación y no debe confundirse con una indemnización por despido injustificado, rescisión laboral, o un riesgo de trabajo.
- 65. Prima dominical:** es un porcentaje que se le paga al trabajador o colaborador que trabaje el domingo independientemente si tiene su día de descanso entre semana ya que se considera el domingo un día especial de descanso.
- 66. Prima vacacional:** es una retribución económica que aportan los patrones a sus trabajadores para que cuenten con un ingreso extra para disfrutar de sus vacaciones.
- 67. Proactivo:** se refiere a una actitud de control a través de la cual una persona realiza actividades de manera eficiente.
- 68. Producción:** es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos.
- 69. Productividad:** se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.
- 70. Promoción profesional:** se define como el movimiento de un empleado a un puesto de mayor categoría, responsabilidad y/o nivel jerárquico.
- 71. Puntilloso:** que se molesta o se enfada fácilmente por cosas sin importancia.
- 72. Reclutamiento:** es un conjunto de acciones que tiene por objetivo atraer candidatos potencialmente calificados con el fin de que se incorporen a la organización.
- 73. Recomendación:** implica que una persona sugiere a otra una idea.
- 74. Retener:** Conservar una cosa que debería devolverse.
- 75. RFC:** Registro Federal de Contribuyentes
- 76. Rotación de personal:** es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido.
- 77. Satisfacción:** es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético.
- 78. Selección:** elección de una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

79. Sostenibilidad: es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico.

80. Talento: es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa.

Bibliografía.

1. Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Mc Grill; 2011.
2. Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano. México, D.F.: McGraw Hill; 2009.
3. Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; McGraw Hill; 1999.
4. Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano; 3ra edición; McGraw Hill; 2002.
5. Cuervo Garcia Álvaro; Introducción a la administración de empresas; 6ta edición; S.L. Civitas Ediciones; 2008.
6. Dessler, G; Administración de Recursos Humanos. México, D.F.; McGraw Hill; 2009.
7. Díaz, M. Diccionario de competencias laborales. Barranquilla, Colombia; Psicom; 2005.
8. Eduardo Martínez. Francisca Martínez, A.; Capacitación por competencias; 2009.
9. Engler, B. (1996). Teorías de la personalidad. México: McGraw Hill.
10. Flores, Roberto; J. L., Abreu; M. H., Badii; International Journal of Good Conscience; 2008.
11. Flores, Roberto; J. L., Abreu; M. H., Badii; Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas; 2008.
12. Fernández. Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera edición, Madrid; 2005.
13. Galán, José Ramón Sánchez; La Empresa Humana. Las organizaciones empresariales y el hombre; Vision Libros; 2011.
14. Gámez, Leylan A. Arellano; La competencia es un saber, saber ser y un saber hacer; Od Los Andes; 2009.
15. Gan, Federico; Manual de Recursos Humanos; UOC; 2007.
16. José Luis Torres Laborde y Olga Lucia Jaramillo Naranjo; Diseño y Análisis del puesto de trabajo; Universidad del Norte; 2014.
17. Keeley, Brian; Capital Humano. Como influye en su vida lo que usted sabe; Castillo; 2008.
18. Margarita Chiang Vega, Ma. José Martin Rodrigo, Antonio Núñez Partido; Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción; Comillas; 2010.
19. Muchinsky, Paul M. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo. (6ª ed.). México: Thomson

20. Mondy, R.; Administración de Recursos Humanos (9°.ed.).México D.F.: Pearson Education; 2005.
21. Mondy, R. Wayne; Administración de recursos humanos; Decimoprimera edición Pearson Educación, México, 2010.
22. Noyola, Ángel Giovanni De La Luna; Capital Humano. Gestión por competencias Laborales en la Administración Publica; Trillas; 2011.
23. Ponce, Agustín Reyes; Administración de Relaciones Humanas. Recursos Humanos; Limusa,2008.
24. Razo, Carlos Muñoz; Auditoria; Pearson Educación; 2008.
25. Rodríguez, Ma Jesús Montes Alonso y Pablo González; Selección de personal, La búsqueda del candidato adecuado; Ideas propias editorial S.L; 2010.
26. Robbins, S. P.; Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación;2004.
27. Serrano, Juan Carlos Rodríguez; Modelo de Gestión de Recursos Humanos; UOC; 2011.
28. Simón L. Dolan; La Gestión de los Recursos Humanos; Segunda edición; McGraw Hill; 2003.
29. Siliceo, A.: Capacitación y desarrollo de personal. Limusa. México;2006.
30. Torres Laborde, J.L.; Desarrollo de un Modelo de Gestión apoyado en roles y competencias; Psicología desde el caribe, 9,50-75; 2002.
31. Virginia Moreno García; La selección de personal en la organización, fases del proceso y técnicas afectivas; Ed. IC; México; 2009.
32. Werther, William B; Davis, Keith; Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas; Mc Graw – Hill; 2008.
33. (Dvoskin, 2004. p.48)

Cibergrafia

1. Argyle, M. (1992). ¿Trabajan más los trabajadores felices? El efecto de la satisfacción en el puesto en la realización del trabajo.<http://www.fun-humanismociencia.es/felicidad/empresa/empresa16.htm>
2. Bernal, Xiomara Andrea Hernández; Diccionario de Competencias; <http://www.difementes.com/revista/index.html> ; 2011.
3. CIL, Consultora; Consultora Integral en Liderazgo; <http://www.consultoracil.com.ar/index.php/servicios/competencias-laborales-genericas> ; 2011.
4. Campos Doria CA., Díaz-Ramírez O. Motivación Humana. (2003). Código ISPN de la publicación, EpyZVFVplAwcJEHeUq. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFVplAwcJEHeUq.php>
5. FUNIBER, Universidad de Cataluña. Maestría en Recursos Humanos. Documentos de estudio.http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf
6. Gallego, M. (s/f). Gestión humana basada en competencias (II): Procesos de gestión humana basados en competencias. (s/f) Extraído de <http://www.areasrh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.
7. Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano; <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TESIS127-111207.pdf;jsessionid=A0BC010681CB0D9CE1942A0B737E4E23?sequence=1>
8. Martínez, E. y Martínez, F. (2009). Capacitación por Competencias. Principios y Métodos. Santiago de Chile. Derechos Reservados. Extraído de http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf
9. Molina, Ana; [degerencia.com](http://www.degerencia.com); <http://www.degerencia.com/articulo/buen-clima-laboral-un-lujo-asiatico-o-necesidad> ; 2010.
10. Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. República Dominicana. Extraído de <http://www.gestiopolis.com>.
11. [Monografias.com/docs/El-Iceberg-De-Las-Competencias-F3ZGPE2JMY](http://www.monografias.com/docs/El-Iceberg-De-Las-Competencias-F3ZGPE2JMY).

12. Modelo de Gestión por Competencias; Claudia Charcón;
https://www.academia.edu/4161641/Modelo_de_Gestion_por_Competencias.
13. Ramos, Karim; Consultoría; <http://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/> ; 2012.
14. Reyes, Regina; C., Heróles; Expansión en alianza con CNN;
<http://expansion.mx/midinerro/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-carro> ; 2007.
15. Secretaría de Educación Pública; SEP;
<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Competencias-Genericas.pdf> ; 2013.
16. Página web (<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>)
17. (http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/escamilla_a_m/capitulo2.pdf.)
18. Pagina web (<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2015/01/04/segun-los-autores-existen-distintos-conceptos-sobre-la-administracion-de-recursos-humanos/#:~:text=La%20ARH%20es%20el%20conjunto,y%20la%20evoluci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.>)
19. Página web, Manual de técnicas proyectivas
(http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/TECNICASPROYECTIVASII20193ALCEMPRE/document/MANUAL_HTP.pdf.)
20. Página web (<http://aquavitacoaching.com/modelo-iceberg-las-competencias/>)
21. Página web (<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>)
22. Pagina web (<https://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>>.)
23. Página web, La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales(<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>).

ANEXOS

ANEXO # 1

Fecha creación	2007	E23130
Fecha actualización		Página: 1 de 1
Capítulo	Gerencia	Departamento
Estructura	Operativa	Ama de Llaves
		Área

PERFIL DE PUESTO: CAMARISTA

Sexo: Femenino	Edad: Mayor de 18 años	Estado civil: Indistinto			
FORMACIÓN ACADÉMICA		IDIOMA	Hablado	Leído	Escrito
	Licenciatura:	Inglés	%	%	%
	Carrera Técnica:		%	%	%
<input type="checkbox"/>	Otra: Educación básica		%	%	%
CONOCIMIENTOS					
1. Formas de aseo de un cuarto	<input type="checkbox"/>	11.		21.	
2. En productos de limpieza	<input type="checkbox"/>	12.		22.	
3. En amenidades y cortesías	<input type="checkbox"/>	13.		23.	
4. En las necesidades de una habitación	<input type="checkbox"/>	14.		24.	
5. En estándares de calidad	<input type="checkbox"/>	15.		25.	
6. Uso de aspiradoras	<input type="checkbox"/>	16.		26.	
7.		17.		27.	
8.		18.		28.	
9.		19.		29.	
10.		20.		30.	
HABILIDADES / APTITUDES / DESTREZAS / PERICIAS					
Para barrer	<input type="checkbox"/>				
Para trapear	<input type="checkbox"/>				
Para aspirar	<input type="checkbox"/>				
Para tender una cama	<input type="checkbox"/>				
Para limpiar y sacudir muebles	<input type="checkbox"/>				
Eficiencia en la limpieza de cuartos	<input type="checkbox"/>				
Para medir el tiempo de trabajo en cada habitación	<input type="checkbox"/>				
Responsabilidad en sus tareas	<input type="checkbox"/>				
Disposición para aprender	<input type="checkbox"/>				
Dominio de los productos de limpieza	<input type="checkbox"/>				
Dominio de las tareas de limpieza en una habitación	<input type="checkbox"/>				

Honradez	<input type="checkbox"/>
Cordialidad	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>
Aptitud de servicio	<input type="checkbox"/>

PRÁCTICA PROFESIONAL	ACTIVIDADES	TIEMPO

FUENTE: Departamento de RHYSAI DANDA, 2007.

Fecha creación	2007		E28220
Fecha actualización			Página: 1 de 1
Capítulo	Gerencia	Departamento	Área
Estructura	Operativa	Alimentos y Bebidas	

PERFIL DE PUESTO: COCINERO

Sexo: Indistinto **Edad:** Entre 25 y 30 años **Estado civil:** Indistinto

FORMACIÓN ACADÉMICA		IDIOMA	Hablado	Leído	Escrito
<input type="checkbox"/>	Licenciatura: Gastronomía o afín	Inglés	60 %	60 %	60 %
	Carrera Técnica:		%	%	%
<input type="checkbox"/>	Otra: Certificado de cocinero o afín		%	%	%

CONOCIMIENTOS					
1. Básico de cocina	<input type="checkbox"/>	11.		21.	
2. En sanidad e higiene	<input type="checkbox"/>	12.		22.	
3. De cocina nacional y extranjera	<input type="checkbox"/>	13.		23.	
4. Cursos de cocinero	<input type="checkbox"/>	14.		24.	
5. Manejo de hornos y maquinaria	<input type="checkbox"/>	15.		25.	
6. De carnicería	<input type="checkbox"/>	16.		26.	
7. Para elaborar platillos nuevos	<input type="checkbox"/>	17.		27.	
8. En técnicas de cocción	<input type="checkbox"/>	18.		28.	
9.		19.		29.	
10.		20.		30.	

HABILIDADES / APTITUDES / DESTREZAS / PERICIAS	
Para la preparación de platillos de cocina fría y cocina caliente	<input type="checkbox"/>
Buena utilización de proteínas	<input type="checkbox"/>
Creativo	<input type="checkbox"/>
Administrador de sus recursos con que cuenta	<input type="checkbox"/>

Productivo	<input type="checkbox"/>
Aptitud de servicio	<input type="checkbox"/>
Amable	<input type="checkbox"/>
Honesto	<input type="checkbox"/>
Honrado	<input type="checkbox"/>

PRÁCTICA PROFESIONAL	ACTIVIDADES	TIEMPO
	Experiencia en el puesto	5 años
	Haber concursado nacional o internacionalmente	

FUENTE: Departamento de RHYSAI DANDA, 2007.

Fecha creación	2007			E24021
Fecha actualización				Página: 1 de 1
Capítulo	Gerencia	Departamento	Área	
Estructura	Operativa	Lavandería		

PERFIL DE PUESTO: AUXILIAR DE LAVANDERÍA

Sexo: Indistinto		Edad: Entre 20 y 35 años		Estado civil: Casado		
FORMACIÓN ACADÉMICA			IDIOMA	Hablado	Leído	Escrito
	Licenciatura:		Inglés	%	%	%
	Carrera Técnica:			%	%	%
<input type="checkbox"/>	Otra: Educación básica			%	%	%
CONOCIMIENTOS						
	1. En programación de maquinaria de lavado	<input type="checkbox"/>	11.		21.	
	2. En modelos de mantelería y blancos	<input type="checkbox"/>	12.		22.	
	3. En formas de lavado	<input type="checkbox"/>	13.		23.	
	4. En tipos de telas	<input type="checkbox"/>	14.		24.	
	5. En productos de lavado	<input type="checkbox"/>	15.		25.	
	6. En temperaturas de lavado	<input type="checkbox"/>	16.		26.	
	7. En formas de planchado	<input type="checkbox"/>	17.		27.	

8. En tipos de dobleces	<input type="checkbox"/>	18.	28.
9.		19.	29.
10.		20.	30.

HABILIDADES / APTITUDES / DESTREZAS / PERICIAS

Selección adecuada de procedimientos de lavado según el tipo de tela	<input type="checkbox"/>
Dominio de las técnicas de lavado	<input type="checkbox"/>
Dominio de las técnicas de doblado para lavado	<input type="checkbox"/>
Saber lavar a mano	<input type="checkbox"/>
Saber planchar	<input type="checkbox"/>
Dominio de las técnicas de doblado para planchado	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad en las tareas asignadas	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad para el uso adecuado de la maquinaria	<input type="checkbox"/>

PRÁCTICA PROFESIONAL	ACTIVIDADES	TIEMPO
		Conocimientos acerca del puesto
	Conocimiento práctico de maquinaria de lavado	

	Fecha creación	2007		E25019
	Fecha actualización			Página: 1 de 1
	Capítulo	Gerencia	Departamento	Área
	Estructura	Operativa	Mantenimiento	

PERFIL DE PUESTO: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

Sexo: Masculino		Edad: Entre 23 y 35 años		Estado civil: Casado		
FORMACIÓN ACADÉMICA			IDIOMA	Hablado	Leído	Escrito
	Licenciatura:		Inglés	%	%	%
<input type="checkbox"/>	Carrera Técnica: Técnico en mantenimiento			%	%	%
	Otra:			%	%	%
CONOCIMIENTOS						
1. Conocer tableros	<input type="checkbox"/>	11. Hacer soldaduras	<input type="checkbox"/>	21. Manejo del concreto	<input type="checkbox"/>	
2. Conocer y manejar contactores	<input type="checkbox"/>	12. Conocer tipos de tubos y medidas	<input type="checkbox"/>	22. Colar loza y plantilla	<input type="checkbox"/>	
3. Manejo de válvulas celenoides	<input type="checkbox"/>	13. Realizar conexiones	<input type="checkbox"/>	23. Leer planos arquitectónicos	<input type="checkbox"/>	
4. Manejar tablillas	<input type="checkbox"/>	14. Realizar ramaleo general de bombas	<input type="checkbox"/>	24. Colocar teja	<input type="checkbox"/>	
5. Manejo de refrigerantes	<input type="checkbox"/>	15. Manejo de automáticos de bomba	<input type="checkbox"/>	25.		
6. Checar temperaturas	<input type="checkbox"/>	16. Usar tinajas	<input type="checkbox"/>	26.		
7. Cámaras de conservación y refrigeración	<input type="checkbox"/>	17. Pegar azulejo	<input type="checkbox"/>	27.		
8. Relojes de deshielo	<input type="checkbox"/>	18. Pegar tabique	<input type="checkbox"/>	28.		
9. Conocer todo el equipo y herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/>	19. Colocar pisos	<input type="checkbox"/>	29.		
10. Manejo del compresor hermético y cerrado	<input type="checkbox"/>	20. Calcular exacto	<input type="checkbox"/>	30.		
HABILIDADES / APTITUDES / DESTREZAS / PERICIAS						
Peinar tableros	<input type="checkbox"/>					
Acomodo de cables en los condulex	<input type="checkbox"/>					
Tener el hábito de actualizar para sugerir equipo nuevo y el manejo del mismo	<input type="checkbox"/>					
Detectar fácilmente cuando existan fallas de compresores	<input type="checkbox"/>					
Saber probar compresores	<input type="checkbox"/>					
Habilidad para cordonear parejo, de forma horizontal y sobre cabeza	<input type="checkbox"/>					
Ramalear con menos vueltas posibles	<input type="checkbox"/>					
Manejo del soplete de gasolina y gas	<input type="checkbox"/>					
Trabajar con loza catalana	<input type="checkbox"/>					
Dominar el manejo del equipo y herramientas de trabajo	<input type="checkbox"/>					
Realizar el trabajo de forma eficiente	<input type="checkbox"/>					
Seguir instrucciones	<input type="checkbox"/>					

Disposición de trabajo	<input type="checkbox"/>
Disposición de tiempo	<input type="checkbox"/>
Responsable	<input type="checkbox"/>
Buena presentación	<input type="checkbox"/>
PRÁCTICA	ACTIVIDADES
PROFESIONAL	Experiencia en puesto similar
	TIEMPO

FUENTE: Departamento de RHYSAI DANDA, 2007.

	Fecha creación	2007	E22231
	Fecha actualización		Página: 1 de 1
	Capítulo	Gerencia	Departamento
	Estructura	Operativa	Recepción y Bell Boys

PERFIL DE PUESTO: BELL BOY

Sexo: Masculino	Edad: Entre 24 y 35 años	Estado civil: Casado			
FORMACIÓN ACADÉMICA		IDIOMA	Hablado	Leído	Escrito
<input type="checkbox"/>	Licenciatura:	Inglés	90 %	90 %	90 %
<input type="checkbox"/>	Carrera Técnica: Indistinta		%	%	%
<input type="checkbox"/>	Otra:		%	%	%
CONOCIMIENTOS					
1. Manejo de teléfonos	<input type="checkbox"/>	11.		21.	
2. Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	12.		22.	
3.		13.		23.	
4.		14.		24.	
5.		15.		25.	
6.		16.		26.	
7.		17.		27.	
8.		18.		28.	
9.		19.		29.	
10.		20.		30.	
HABILIDADES / APTITUDES / DESTREZAS / PERICIAS					
Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>				
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
Buena presentación	<input type="checkbox"/>				
Cortés	<input type="checkbox"/>				
Proactivo	<input type="checkbox"/>				
Honesto	<input type="checkbox"/>				
Responsable	<input type="checkbox"/>				
Puntual	<input type="checkbox"/>				
Seguir instrucciones y realizar las actividades con disciplina y eficiencia	<input type="checkbox"/>				

Anexo # 2

Reporte de Bajas 2017 1

MES	DEPARTAMENTO	AREA	FECHA DE BAJA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENERO	EJECUTIVA DE VENTAS	OPERATIVA	17/01/17	7	23.9
	AYUDANTE GENERAL DE COCINA	OPERATIVA	19/01/17		
	MASAJISTA	ADMINISTRATIVA	22/01/17		
	SUPERVISOR DE PROYECTOS	OPERATIVA	25/01/17		
	ALMACENISTA	ADMINISTRATIVA	27/01/17		
	VIGILANTE	ADMINISTRATIVA	27/01/17		
	GARROTERO	OPERATIVA	29/01/17		
FEBRERO	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	14/02/17	4	15.4
	CAMARISTA	OPERATIVA	17/02/17		
	LIMPIEZA	OPERATIVA	23/02/17		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	23/02/17		
MARZO	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	ADMINISTRATIVA	02/03/17	4	15.4
	EJECUTIVA DE EVENTOS	ADMINISTRATIVA	03/03/17		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	04/03/17		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	20/03/17		
ABRIL	VIGILANTE	ADMINISTRATIVA	08/04/17	6	23.08
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	13/04/17		
	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERATIVA	21/04/17		
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	ADMINISTRATIVA	23/04/17		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	28/04/17		
	SUB CHEF	OPERATIVA	29/04/17		
MAYO	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	07/05/17	5	19.23
	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERATIVA	11/05/17		
	CAMARISTA	OPERATIVA	15/05/17		
	SISTEMAS	ADMINISTRATIVA	18/05/17		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	29/05/17		
TOTAL				26	100

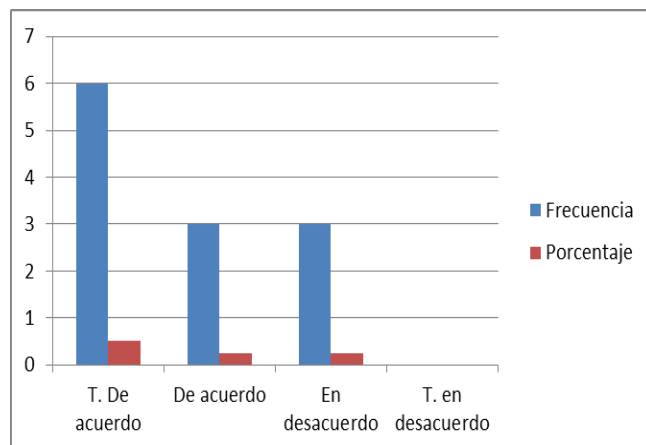
Anexo # 3

Reporte de Bajas 2018 2

MES	DEPARTAMENTO	AREA	FECHA DE BAJA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENERO	MONTADOR	OPERATIVA	02/01/18	9	17.65
	EJECUTIVA DE EVENTOS	ADMINISTRATIVA	06/01/18		
	ALMACENISTA	ADMINISTRATIVA	09/01/18		
	AYUDANTE GENERAL DE MANTENIMIENTO	OPERATIVA	09/01/18		
	CHEF EJECUTIVO	OPERATIVA	09/01/18		
	EJECUTIVA DE EVENTOS	ADMINISTRATIVA	15/01/18		
	AYUDANTE GENERAL DE JARDINERIA	OPERATIVA	19/01/18		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	19/01/18		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	30/01/18		
FEBRERO	AUXILIAR CONTABLE	ADMINISTRATIVA	06/02/18	10	19.61
	EJECUTIVA DE EVENTOS	ADMINISTRATIVA	06/02/18		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	08/02/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	09/02/18		
	STEWART	OPERATIVA	09/02/18		
	AYUDANTE GENERAL	OPERATIVA	20/02/18		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	19/02/2018		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	25/02/2018		
	CAMARISTA	OPERATIVA	29/02/2018		
RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	29/02/2018			
MARZO	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	05/03/18	8	15.69
	MESERO	OPERATIVA	07/03/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	08/03/18		
	SUPERVISORA DE LIMPIEZA	OPERATIVA	12/03/18		
	MESERO	OPERATIVA	19/03/18		
	CAMARISTA	OPERATIVA	22/03/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	23/03/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	28/03/18		
ABRIL	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	02/04/18	11	21.57
	SUPERVISOR DE PASTERIA	OPERATIVA	12/04/18		
	SUPERVISORA DE LIMPIEZA	OPERATIVA	19/04/18		
	CAMARISTA	OPERATIVA	19/04/18		
	MESERO	OPERATIVA	21/04/18		
	CAMARISTA	OPERATIVA	21/04/18		
	AYUDANTE DE LIMPIEZA	OPERATIVA	21/04/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	25/04/18		
	EJECUTIVA DE EVENTOS	ADMINISTRATIVA	27/04/18		
	CAMARISTA	OPERATIVA	27/04/18		
AYUDANTE GENERAL DE MANTENIMIENTO	OPERATIVA	27/04/18			
MAYO	SUPERVISOR DE PROYECTOS	OPERATIVA	01/05/18	13	25.49
	AYUDANTE GENERAL DE JARDINERIA	OPERATIVA	02/05/18		
	EJECUTIVA DE EVENTOS	ADMINISTRATIVA	04/05/18		
	MESERO	OPERATIVA	07/05/18		
	CAMARISTA	OPERATIVA	09/05/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	11/05/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	12/05/18		
	AYUDANTE DE COCINA	OPERATIVA	17/05/18		
	MONTADOR	OPERATIVA	20/05/18		
	JEFE DE RESTAURANTE	OPERATIVA	20/05/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	26/05/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	31/05/18		
	RECEPCIONISTA	ADMINISTRATIVA	31/05/18		
TOTAL				51	100

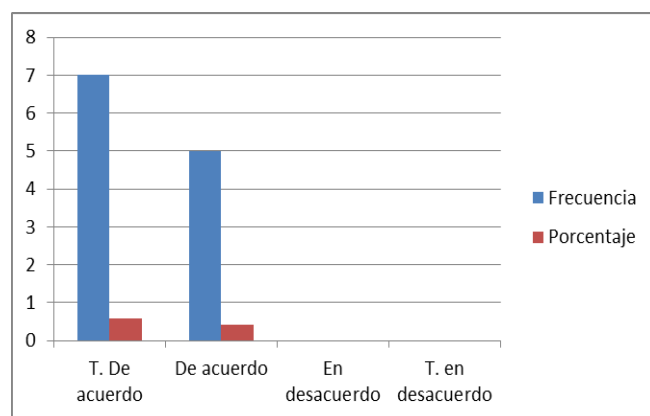
Anexo # 4

Pregunta 1				
Actitudes de los Jefes de Departamento				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente De acuerdo	1	6	50%	50%
De acuerdo	2	3	25%	75%
En desacuerdo	3	3	25%	100%
Totalmente en desacuerdo	4	0	0%	100%
TOTAL		12	100%	



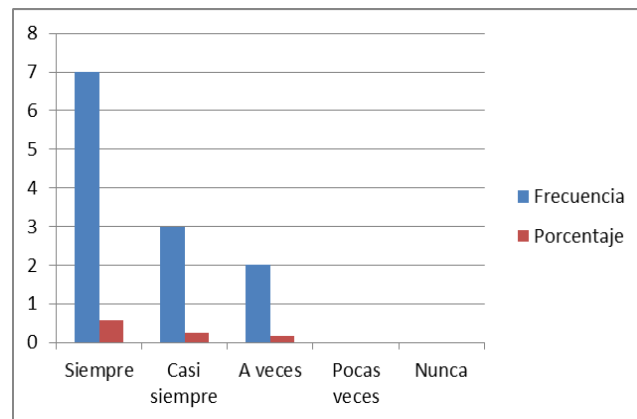
Anexo # 5

Pregunta 2				
Actitudes de los Colaboradores				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente De acuerdo	1	7	58%	58%
De acuerdo	2	5	42%	100%
En desacuerdo	3	0	0%	100%
Totalmente en desacuerdo	4	0	0%	100%
TOTAL		12	100%	



Anexo # 6

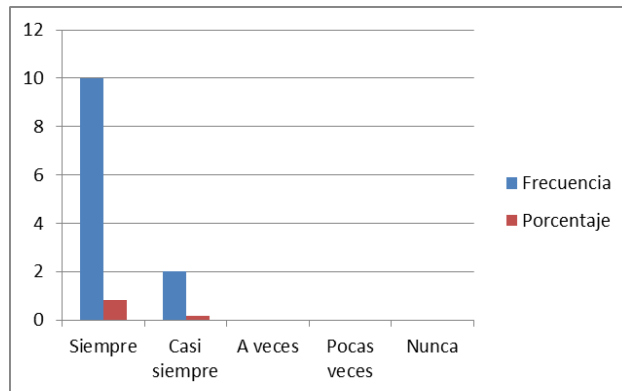
Pregunta 3				
Responsabilidades de acuerdo al perfil				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	7	58%	58%
Casi Siempre	4	3	25%	83%
A veces	3	2	17%	100%
Pocas veces	2	0	0%	100%
Nunca	1	0	0%	100%
TOTAL		12	100%	



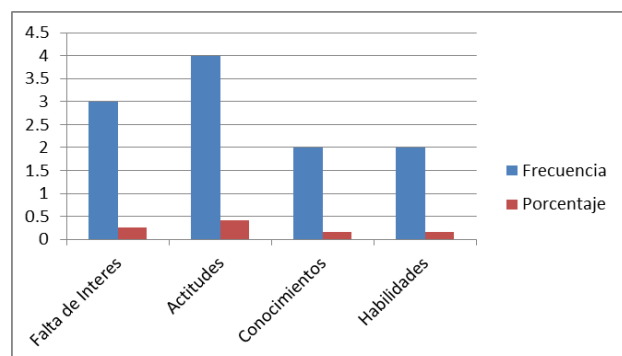
Anexo # 7

Pregunta 4				
Conocimiento de responsabilidades a nuevos colaboradores				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	10	83%	83%
Casi Siempre	4	2	17%	100%
A veces	3	0	0%	100%
Pocas veces	2	0	0%	100%
Nunca	1	0	0%	100%
TOTAL		12	100%	

Anexo # 8



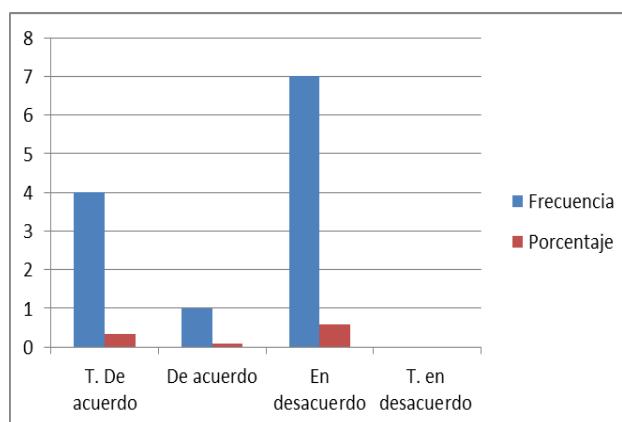
Pregunta 5				
Incumplimiento de Responsabilidades				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Falta de Interés	1	3	25%	25%
Actitudes	2	5	42%	67%
Conocimientos	3	2	17%	83%
Habilidades	4	2	17%	100%
TOTAL		12	100%	



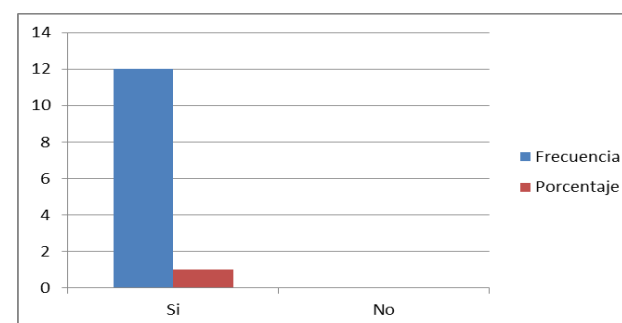
Anexo # 9

Pregunta 6				
Colaboradores capacitados				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente De acuerdo	4	4	33%	33%
De acuerdo	3	1	8%	42%
En desacuerdo	2	7	58%	100%
Totalmente en desacuerdo	1	0	0%	100%
TOTAL		12	100%	

Anexo # 10

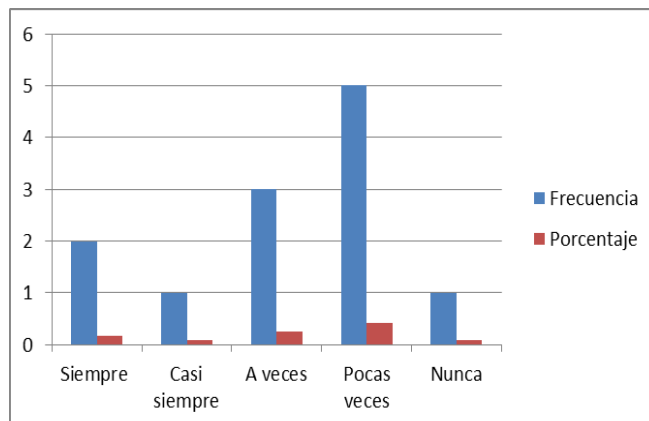


Pregunta 7				
Participación de colaboradores en problemáticas				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	4	33%	33%
No	1	8	67%	100%
TOTAL		12	100%	



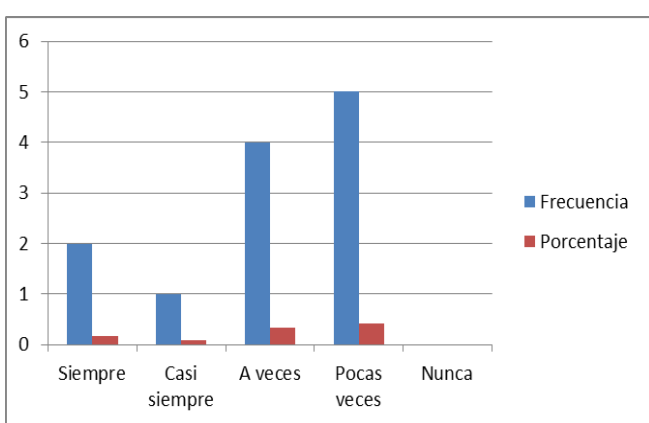
Anexo # 11

Pregunta 8				
Retro alimentación a personal después de evaluaciones				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	2	17%	17%
Casi Siempre	4	1	8%	25%
A veces	3	3	25%	50%
Pocas veces	2	5	42%	92%
Nunca	1	1	8%	100%
TOTAL		12	100%	



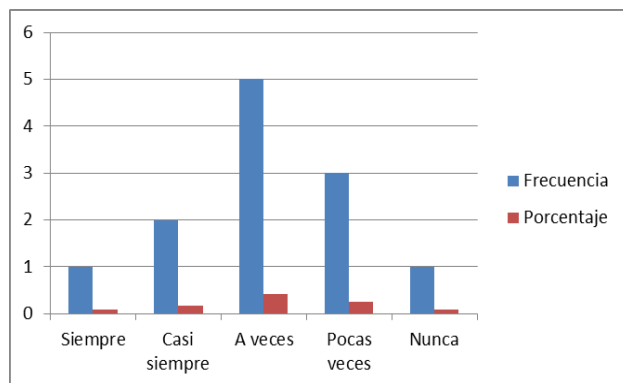
Anexo # 12

Pregunta 9				
Frecuencia de Capacitación				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	2	17%	17%
Casi Siempre	4	1	8%	25%
A veces	3	4	33%	58%
Pocas veces	2	5	42%	100%
Nunca	1	0	0%	100%
TOTAL		12	100%	



Anexo # 13

Pregunta 10				
Ascender a su personal				
Variable	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	1	8%	8%
Casi Siempre	4	2	17%	25%
A veces	3	5	42%	67%
Pocas veces	2	3	25%	92%
Nunca	1	1	8%	100%
TOTAL		12	100%	



Anexo # 14

Perfil de puestos basado en Competencias Laborales.


	Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.									
<i>Departamento/ Competencias</i>	Competencias Organizacionales									
	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10

Recepción y Bell Boys	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ama de Llaves	●				●	●	●		●	●
Lavandería	●				●	●	●	●	●	●
Mantenimiento	●		●	●	●	●	●	●	●	●
Limpieza	●		●		●	●	●		●	●
Jardinería	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seguridad	●	●			●	●	●	●		●
Alimentos y Bebidas (Restaurant)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
(Cocina)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eventos / Eventuales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

	Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.						
<i>Departamento / Competencias</i>	<i>Competencias Técnicas</i>						
	CT1.	CT2.	CT3.	CT4.	CT5.	CT6.	CT7.*
Recepción y Bell Boys	●	●	●	●	●	●	
Ama de Llaves	●		●		●	●	●
Lavandería	●		●		●	●	
Mantenimiento	●		●		●	●	●
Limpieza	●		●		●	●	●
Jardinería	●		●		●	●	
Seguridad	●		●	●	●	●	●
Alimentos y Bebidas (Restaurant)	●	●	●	●	●	●	●
(Cocina)	●		●		●	●	●
Eventos / Eventuales	●	●	●	●	●	●	●


	Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.										
<i>Departamento / Competencias</i>	<i>Competencias Actitudinales</i>										
	CA1.	CA2.	CA3.	CA4.	CA5.	CA6.	CA7.	CA8.	CA9.	CA10.	CA11.
Recepción y Bell Boys	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ama de Llaves	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
Lavandería	●	●		●		●	●	●		●	●
Mantenimiento	●	●		●		●	●	●		●	●
Limpieza	●	●	●	●		●	●	●		●	●
Jardinería	●	●		●		●	●	●		●	●
Seguridad	●	●	●	●		●	●	●		●	●
Alimentos y Bebidas (Restaurant)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
(Cocina)	●	●		●		●	●	●		●	●
Eventos / Eventuales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Anexo # 15


	Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.									
										Departamento:
										Puesto:
										Nombre Colaborador:
Competencias / porcentaje	←-----→									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Competencias Organizacionales										
CO1										
CO2										
CO3										
CO4										
CO9										
CO10										
TOTAL										
Competencias Técnicas										
CT1										
CT2										
CT3										
CT6										
CT7										
TOTAL										
Competencias Actitudinales										
CA1										
CA2										
CA8										
CA9										
CA10										
CA11										
TOTAL										

FUENTE: Garcia Zepeda Jannet, 2018.

Anexo # 16

 Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.	
<i>Departamento:</i> <i>Puesto:</i> <i>Colaborador:</i> <p style="text-align: center;">D.N.A.</p>	
<i>Factores de Aprendizaje.</i>	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	
11.-	
12.-	
13.-	
14.-	
15.-	

Anexo # 17

 Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.	
<i>Departamento:</i> <i>Puesto:</i> <i>Colaborador:</i> <p style="text-align: center;"><i>Diccionario de Recursos de Aprendizaje</i></p>	
<i>Competencia</i>	<i>Recurso de Aprendizaje</i>



Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____

Objetivo: Conocer cuales son los motivos de su baja de la empresa.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio.

Su honestidad es importante. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial.

1.- Decido dejar la empresa ¿Por qué?

Z

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Nueva Oportunidad | <input type="checkbox"/> Superación Personal |
| <input type="checkbox"/> Sueldo | <input type="checkbox"/> Falta de Capacitación |
| <input type="checkbox"/> Ambiente Laboral | <input type="checkbox"/> Actitudes |
| <input type="checkbox"/> Terminó de Contrato | <input type="checkbox"/> Desempeño Laboral |

2.- ¿Cual es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?

	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
Relación con los compañeros					
Relación Jefe - Colaborador					
Actitudes de jefe Inmediato					
Actividades designadas					
Capacitación Inicial					
Capacitación Laboral					
Carga de Trabajo					
Conocimientos Adquiridos					

3.- ¿Qué era lo que mas le gustaba de su trabajo?

4.- ¿Qué era lo que menos le gustaba de su trabajo?

5.- ¿Contaba usted con las instalaciones y adecuadas para realizar su trabajo?

Si

No

¿Qué hace falta? _____

6.- ¿Disponía usted de los equipos y materiales adecuados para realizar las actividades de su cargo?

Si

No

¿Qué hace falta? _____

7.- ¿Conto con el apoyo de sus compañeros y Jefe inmediato para realizar su trabajo?

Si

No

Comentarios: _____

8.- ¿Recibí algún tipo de maltrato por su jefe inmediato o algún compañero?

Si

No

¿De quien? _____

9.- En caso de tener oportunidad ¿Regresaría a trabajar a Recursos Humanos y Servicios Administrativos Integrales DANDA S.C.?

Si

No

¿Por qué? _____

10.- ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

ENCUESTA

OBJETIVO: Identificar los factores que influyen en el entorno laboral.

INSTRUCCIONES: responda las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio.

1.- ¿Las actitudes de los jefes afectan el entorno laboral?

En desacuerdo **d)** Totalmente en
desacuerdo

2.- ¿Las actitudes de los colaboradores afectan el entorno laboral?

En desacuerdo **d)** Totalmente en
desacuerdo

3.- ¿Asigna responsabilidades de acuerdo al perfil de cada colaborador?

A veces **d)** Pocas veces **e)** Nunca

4.- ¿Da a conocer las responsabilidades de sus nuevos colaboradores?

A veces **d)** Pocas veces **e)** Nunca

5.- ¿A qué atribuye que ocasionalmente sus colaboradores no cumplan con sus responsabilidades?

Conocimientos **d)** Habilidades

6.- ¿Sus colaboradores están capacitados para desempeñar su función?

Desacuerdo **d)** Totalmente en
desacuerdo

7.- ¿Involucra a su personal cuando se presentan problemas?

8.- ¿Retroalimenta a su personal después de sus evaluaciones?

A veces **d)** Pocas veces **e)** Nunca

9.- ¿Con que frecuencia capacita a su personal?

A veces **d)** Pocas veces **e)** Nunca

10.- ¿Cuándo hay oportunidad de ascender a su personal lo hace?

A veces **d)** Pocas veces **e)** Nunca