



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Ausencia de los perfiles de puesto y su impacto en el desempeño y satisfacción laboral en la empresa VILLFIG Inversiones S.A.C.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos

AUTOR(ES)

Rojas Burga, Yessenia Yudith (0000-0001-5245-968X)

Tipacti Macedo, José Andrés (0009-0004-8497-129X)

ASESOR(ES)

Llanos Tarazona, Sandra Jesús (0009-0004-0225-0334)

Lima, 14 de junio del 2024

Resumen

La Villa de Roel es un hotel ubicado en la ciudad de Ayacucho. Ofrece servicios de restaurante, alojamiento y market. Fue establecido en 2018 y desde entonces se ha comprometido a ofrecer un servicio integral y de calidad a todos sus huéspedes. La razón por la cual La Villa de Roel fue seleccionada como objeto de estudio es debido a una deficiencia en el área de Recursos Humanos. El hotel no cuenta con una estrategia para diseñar perfiles de puesto, lo cual impacta especialmente en los subordinados del área de operaciones, quienes, como resultado de este problema, no pueden enfocar sus funciones de manera delimitada dentro de un perfil, sino que responden a las necesidades laborales conforme surgen. Esto ocasiona retrasos, incertidumbre e incomodidad entre los colaboradores. Debido a esto, los autores de este trabajo de competencia profesional presentarán tres alternativas de solución, las cuales se evaluarán en cuanto a su viabilidad y factibilidad, con el fin de definir la alternativa final y trabajar en el proceso de mejora basado en la opción elegida.

Palabras clave: Diseño de perfiles de puesto, estructura organizacional, Recursos Humanos, desempeño laboral, satisfacción laboral, entrenamiento.

Abstract

La Villa de Roel is a hotel located in Ayacucho City. It has a restaurant, lodging and store service. It was established in 2018 and since then, this hotel has been committed to offering a comprehensive quality service to all its guests. The reason why La Villa de Roel was selected as an object of study is because it has a shortcoming at the level of human resources. The hotel does not have a strategy for designing job profiles and this impacts more at the level of the subordinates in the operations area, who, as a result of this problem, are unable to focus their functions in a delimited manner within a profile, but instead they respond to work needs as they arise. This causes delays, uncertainty and discomfort at the level of collaborators. Due to this, the authors of this professional proficiency work will present 3 alternative solutions on which their viability and feasibility will be evaluated, in order to define the final alternative and work on the improvement process based on what was chosen.

Keywords: Job position design, organizational structure, Human Resources, work performance, job satisfaction, training.

TSP final dupla 6

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	3%
3	edoc.pub Fuente de Internet	<1%
4	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo

Contenido

Introducción	7
1. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	8
1.1. Contexto de la organización.....	8
1.1.1. Aspectos económicos:.....	8
1.1.2. Aspectos Socioculturales:	9
1.1.3. Aspectos políticos	¡Error! Marcador no definido.
1.1.4. Aspectos Tecnológicos:	9
1.1.5. Aspectos Ecológicos:	10
1.2. Descripción de la organización.....	10
1.2.1. Actividades relevantes	10
1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores).....	10
1.2.3. Posicionamiento en el sector.....	11
1.2.4. Certificaciones y reconocimientos	11
1.2.5. Información financiera relevante	13
1.2.6. Otros detalles relevantes.	13
1.3. Diagnóstico de la situación problemática	14
1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática	14
1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada	14
1.3.3. Elementos clave de la situación problemática	14
1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevancia del problema.	15
1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática:	15
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN	16
2.1. Marco teórico-conceptual	16
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.	16
2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática	17

2.1.3.	Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.	17
2.1.4.	Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.	18
2.1.5.	Enfoque metodológico.	18
2.2.	Justificación de la relevancia de la situación problemática:	19
2.2.1.	Análisis de causas, factores internos y externos	19
2.2.2.	Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	20
2.2.3.	Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	21
2.3.	Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática.....	21
2.4.	Alternativas propuestas.....	21
2.4.1.	Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	22
2.4.2.	Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	22
2.4.3.	Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización 22	
3.	CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN	23
3.1.	Análisis comparativo de las alternativas identificadas:	23
3.1.1.	Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa	23
3.2.	Justificación de la alternativa elegida:	24
3.2.1.	Alineación con los objetivos de la organización:	24
3.2.2.	Factibilidad y viabilidad	24
3.2.2.1.	Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).	25
3.2.2.2.	Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa: 25	
3.2.2.3.	Beneficios y resultados esperados:	25
3.2.2.4.	Sostenibilidad y efectos a largo plazo.....	26
3.3.	Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida:	26
3.3.1.	Análisis de la solución a la situación problemática con relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos:	27
3.4.	Implicancias de la decisión en la organización:.....	27

3.4.1.	Implicancia operativa:.....	27
3.4.2.	Implicancia administrativa:.....	27
3.4.3.	Implicancia financiera:.....	28
3.4.4.	Otras implicancias relevantes:	28
3.5.	Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro:	28
	Conclusiones	29
	Referencias bibliográficas.....	30

Introducción

En la actualidad, cada trabajador debe de cumplir determinadas funciones para contribuir al desarrollo de la organización a la que pertenece. Este principio ha permitido que muchas entidades deslinden a sus colaboradores de todas las funciones en bloque y los especialicen en un grupo de tareas o encargos específicos a fin de que el trabajo obedezca al diseño de un perfil laboral.

Los perfiles de puesto son la composición de la información detallada de una plaza de trabajo dentro de una organización. Contribuye a simplificar procesos debido a que cuando los empleados tienen pleno conocimiento de qué tareas van a realizar día a día no se exponen a otras funciones que no pertenezcan a su puesto de trabajo o para las cuales no se encuentren aptos. Esto promueve el bienestar laboral al proporcionar un conjunto claro de tareas a los trabajadores.

Bajo este argumento, podemos afirmar que los perfiles de puesto simplifican los procesos y hacen más eficiente el desempeño de los colaboradores. Al ser un tema trascendental en la gestión de RRHH, se ha considerado como objeto de estudio del presente trabajo.

Este trabajo de suficiencia profesional está conformado principalmente por tres capítulos; en principio, se describe la situación problemática identificada en torno a la ausencia de perfiles de puestos en una empresa hotelera, y se da a conocer el entorno en que opera La Villa de Roel, seguido del marco teórico, donde se busca argumentar con situaciones reales la relación con la situación problemática, así como teorías que permitan analizar la misma. De este modo, se podrán plantear tres alternativas de solución. Posterior a ello, en el tercer capítulo, se evaluará las alternativas previamente propuestas, y se elegirá la alternativa más viable y beneficiosa para responder a la problemática planteada la empresa. Finalmente, se brindarán recomendaciones que sirvan para estudiar o abordar problemas similares en un futuro.

1. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

VILLFIG inversiones SAC es un hotel, conocido comercialmente como La Villa de Roel; se orienta a brindar una gran experiencia a sus clientes a través de las estadías en sus instalaciones. Posee un grupo de colaboradores orientados a contribuir a los objetivos de la empresa. Asimismo, La Villa de Roel se caracteriza por ser un lugar muy cálido y acogedor para todos sus huéspedes, tratando siempre de brindarles la mejor experiencia. Sin embargo, hoy en día la empresa tiene un gran reto: Profesionalizar el área de RRHH comenzando con el diseño de perfiles de puesto.

¿Por qué? Los colaboradores han manifestado su incomodidad debido a que en sus prácticas de labores diarias no tienen una estructura definida de tareas, sino que simplemente se orientan a las necesidades inmediatas que surgen en el momento del trabajo. Esto ha traído consigo desmotivación a nivel del universo de operarios, ya que no siguen un lineamiento establecido del cumplimiento de un rol.

1.1.Contexto de la organización

La Villa de Roel, actualmente liderada por los hermanos y socios Villarroel Figueroa, tiene 6 años de funcionamiento en el rubro turístico y hotelero. Su centro de operaciones se ubica en la ciudad de Ayacucho, conocida como la “ciudad de las 33 iglesias”; en el transcurso de estos años ha buscado consolidarse en el mercado brindando un servicio de excelencia y calidad a sus huéspedes. De acuerdo con nuestra matriz PESTEL (anexo 1) y con el objetivo de conocer el entorno en el que se desenvuelve esta empresa, analizaremos los siguientes aspectos:

1.1.1. Aspectos políticos

Según Olmo, desde el año 2018, Perú ha tenido 6 presidentes, incluyendo a la actual jefa del estado Dina Boluarte, esto se ha visto influenciado por el aumento en la división de las fuerzas políticas en los últimos años (Olmo, 2022).

Durante inicios del año 2023, se suscitaron 219 conflictos sociales y 1261 acciones colectivas de protesta, motivados por la crisis política en el Perú, dicha situación ha originado la muerte de 60 personas en el país (Defensoría del Pueblo, 2023).

El titular del Mincetur, Luis Helguero ha anunciado que conflictos sociales a causa de la crisis política del país, ha ocasionado la pérdida de S/1052 millones en organizaciones dedicadas al turismo (Centro de Noticias del Congreso de la República del Perú, 2023).

Esta situación afectó a La Villa de Roel ya que las reservas de servicios de hospedaje fueron canceladas, y bajó la demanda de los servicios que ofrece, debido a la ausencia de turistas en la zona, ocasionando un impacto económico en la empresa.

1.1.2. Aspectos económicos:

Según las declaraciones del ex ministro de Comercio Exterior y Turismo, Juan Mathews, en el transcurso del año 2023, Perú recibió 2.5 millones de turistas, reflejando una recuperación y crecimiento interanual de 25.7%, e inclusive superando las estimaciones iniciales. Este incremento de turistas se vio reflejado en los ingresos económicos y la generación de empleo, asimismo permitió fortalecer el turismo interno y generó un movimiento económico aproximado de 215 millones de dólares (El Peruano, 2024).

Por otro lado, en el diario El Peruano (2023) se indica que para el año fiscal 2023, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha autorizado la transferencia de 316 millones 422,754 soles a diferentes instituciones del gobierno con el objetivo de reactivar el turismo.

La Villa de Roel se vio beneficiado con la inversión realizada por el MEF destinada a reactivar el turismo en el país, estas experiencias motivaron la llegada de nuevos turistas a nivel nacional, lo que generó sostener los ingresos económicos, sin embargo, siguen en búsqueda de atraer más visitantes a su hotel.

1.1.3. Aspectos Socioculturales:

El perfil del potencial vacacionista nacional del 2023 ha cambiado después de superar el temor de contagiarse que trajo la pandemia del COVID-19, desea volver a viajar con amistades y disfrutar de actividades para grupos grandes de personas. Este perfil de turista tiene interés por reactivar el turismo en el país.

De acuerdo con el Mincetur, para el feriado de Semana Santa 2024, se proyectó que 1.4 millones de personas viajen a algún punto del país dejando un resultado económico de \$195 000 000, dentro de los destinos principales se encuentra Lima, Ica, Junín, Piura, Ayacucho y Arequipa, de este número de visitantes se calcula que un 55.2% será hospedada en viviendas de algún conocido, mientras que el 39% en hoteles de 1 a 5 estrellas (Promperú, 2024).

Por otro lado, este año se conmemora el Bicentenario de la Batalla de Ayacucho, por ello la ciudad de Ayacucho ha sido elegida la sede para desarrollar los Juegos Bolivarianos 2024, esta fiesta deportiva se llevará a cabo del 28 de noviembre al 08 de diciembre del 2024, lo que será una gran oportunidad para la llegada de visitantes a la ciudad, por tanto, el hotel La Villa de Roel debería estar preparado para el incremento de turistas (Bolivarianos, 2024).

De este modo, el hotel se vio impactado positivamente ya que su ubicación es en una de las ciudades donde más se vive las tradiciones religiosas por Semana Santa, permitiendo así que tenga una mayor cantidad de reservas, y alto nivel de ocupación.

1.1.4. Aspectos Tecnológicos:

La digitalización en el turismo trae consigo diversos beneficios que mejoran la experiencia

del usuario y potenciarían su interés en el Perú, como, por ejemplo, tener siempre a disposición asistentes virtuales que brinden una atención personalizada e inmediata a los potenciales clientes. Permitir a las páginas web de las empresas relacionadas al turismo implementar búsquedas de geolocalización, y brindar información en realidad aumentada permitiendo a los turistas conocer nuevos lugares antes de visitarlos (Regalado, 2024).

Dado los grandes avances de la tecnología y digitalización, el hotel se ve invitado a desarrollar herramientas digitales que permitan a los potenciales usuarios revisar sus servicios de forma personalizada y en cualquier momento del día, además de invertir en un personal que tenga un adecuado manejo de sus redes sociales y permita captar nuevos y potenciales clientes.

1.1.5. Aspectos Ecológicos:

El ecoturismo representa una alternativa sostenible e importante para reactivar el turismo en el país, ya que nuestro país cuenta con destinos que permiten al visitante convivir con la naturaleza. Perú ha sido clasificado como uno de los 12 países con más biodiversidad en el mundo, ya que posee 158 áreas naturales protegidas. (Pinasco, 2023)

El ecoturismo motiva a La Villa de Roel desarrollar nuevos e innovadores proyectos de alojamiento en zonas cercanas a reservas naturales que actualmente son poco frecuentadas por los turistas, pero que buscan posicionarse como un potencial atractivo dentro del sector turismo.

1.2.Descripción de la organización

1.2.1. Actividades relevantes

La empresa tiene como actividad principal al alojamiento para estancias cortas en la ciudad capital de Huamanga, en la región de Ayacucho. Asimismo, se realizan actividades comerciales adicionales, como el ofrecimiento de alimentos y bebidas a través del restaurant ubicado dentro del mismo hotel, y un market que ofrece venta de productos de consumo básico.

Los clientes principales del hotel oscilan entre los 18 y 70 años, quienes llegan al lugar motivados por actividades turísticas y familiares. Por otro lado, existen también motivos comerciales en los que el hotel ofrece paquetes de alojamientos a empresas para cuyos grupos de colaboradores deseen hospedarse con fines pertinentes.

1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)

Misión: “Brindar un alto nivel de servicio y confort, a sus clientes, con visión por la excelencia.”

Visión: “Consolidar un reconocido posicionamiento en el mercado nacional del sector hotelero.”

Valores: Vocación de servicio, responsabilidad, amabilidad, seguridad y calidad

1.2.3. Posicionamiento en el sector

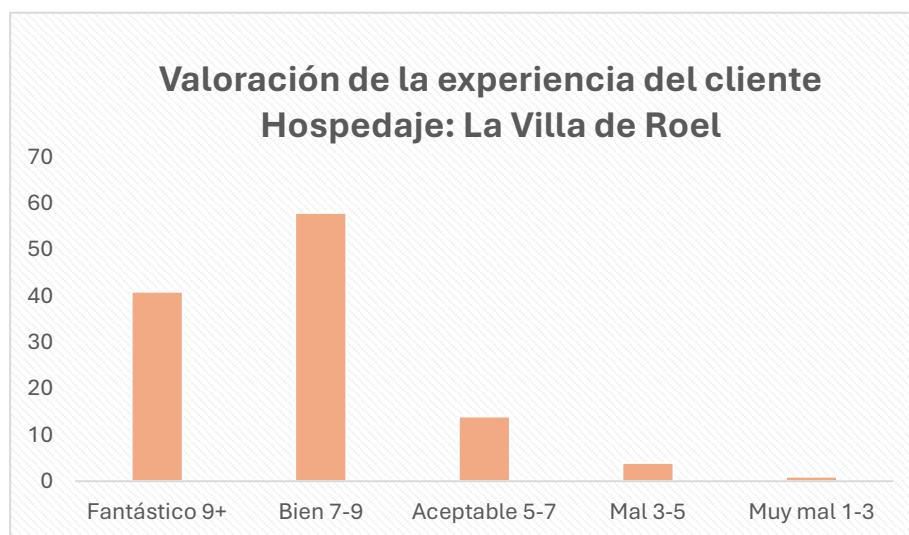
Este hotel inicia sus actividades comerciales el 05 de marzo de 2018. Se inaugura en una zona privilegiada, a pocas cuadras de la plaza de armas y a 9 minutos del aeropuerto de su ciudad. Han mantenido sus operaciones sin interrupciones, excepto en situaciones excepcionales, como la pandemia – COVID – 19.

1.2.4. Certificaciones y reconocimientos

Los reconocimientos se miden en base a encuestas que llenan voluntariamente los huéspedes al finalizar su visita, esto es realizado a través de la web de reservas Booking.com. A continuación, se presenta una tabla de percepción del servicio de los últimos 3 años. Este gráfico muestra el número de calificaciones otorgadas por los huéspedes; en donde, las calificaciones negativas son objeto de análisis para determinar su relación con el servicio.

Figura 1

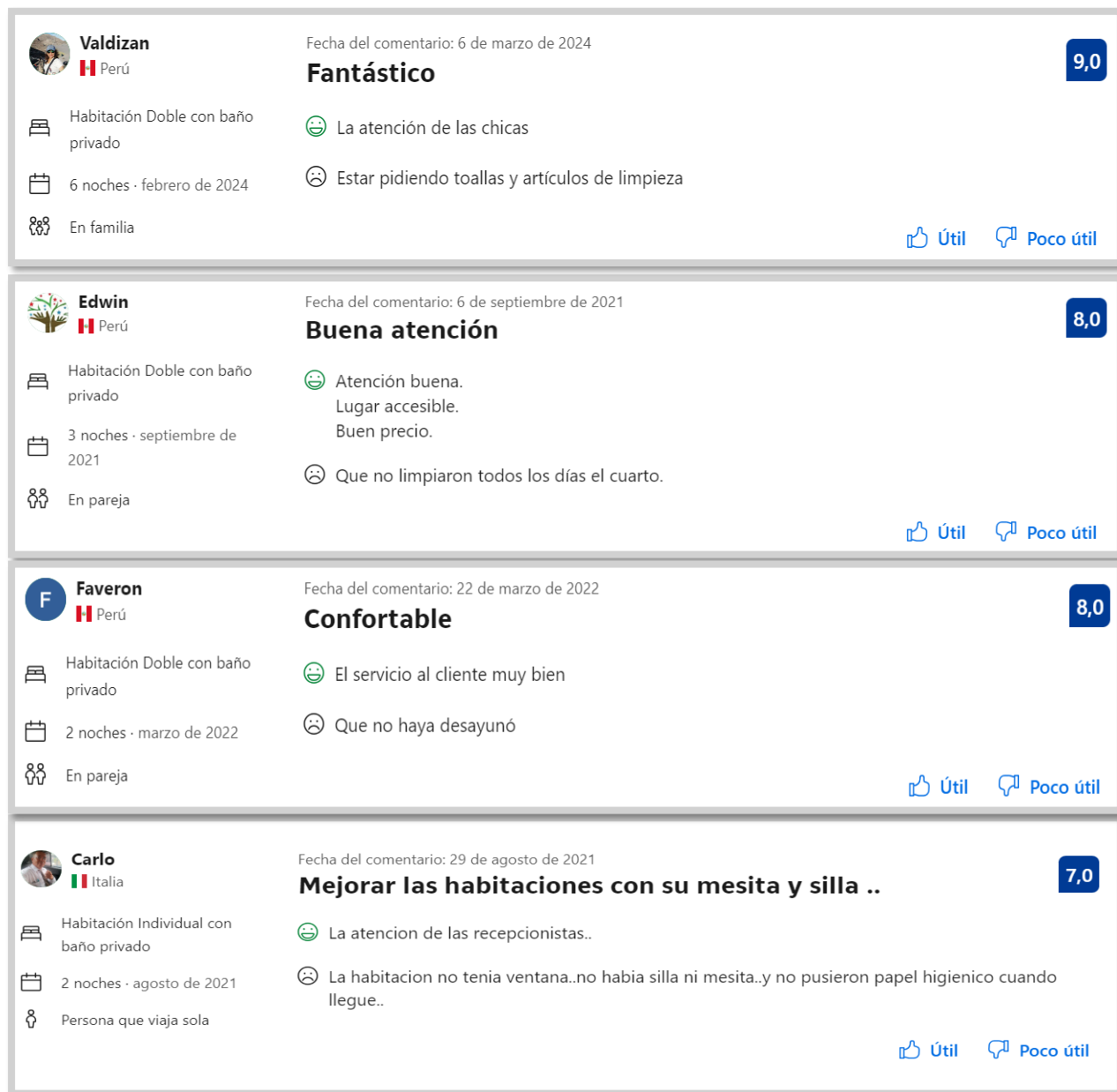
Valoración de la experiencia del cliente en el hotel La Villa de Roel



Nota: Adaptado de Valoración de la experiencia del cliente, por Booking, 2024, www.booking.com

Figura 2

Oportunidades de mejora de clientes de La Villa de Roel



Nota: Desarrollado con datos de Booking.com respecto a la valoración de los clientes de La Villa de Roel

Como se observa en la figura 2, presentamos algunos comentarios que hemos recopilado de Booking.com, donde los clientes han indicado algunas oportunidades de mejora respecto al servicio que han recibido durante su estancia.

1.2.5. Información financiera relevante

Tabla 1

Flujo de ingresos en moneda nacional soles

Ingresos/Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Promedio mensual	S/ 9,581	S/ 13,591	S/ 9,406	S/ 16,782	S/ 19,653	S/ 15,093	S/ 13,900
Anual	S/ 95,813	S/ 163,097	S/ 75,253	S/ 201,845	S/ 235,845	S/ 181,117	S/ 41,699

Nota: Esta tabla muestra el reporte de ingresos de la empresa La Villa de Roel (2024).

1.2.6. Otros detalles relevantes.

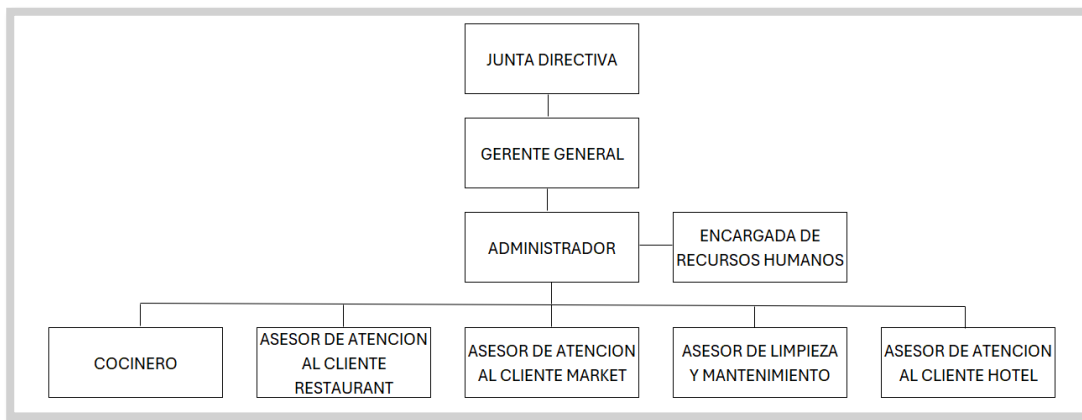
La Villa de Roel tuvo un crecimiento sostenido desde 2018 hasta 2022; sin embargo, en 2023 tuvo un decrecimiento del 23% debido a que el negocio entró en una etapa de maduración. Es así como, en el año en curso, los directivos del hotel se han planteado como meta superar los resultados del año anterior.

Los dirigentes del hotel tienen un compromiso e interés genuino en brindar una experiencia de calidad a sus clientes. Esto se ve reflejado en su dedicación por superar las expectativas de sus clientes y en su búsqueda por crear estructuras y procedimientos claros.

El hotel cuenta con un organigrama de 8 personas. El gerente general, un administrador, la encargada de RRHH y el personal de atención, limpieza, cocina, etc.

Figura 3

Organigrama



Nota: Desarrollado con datos de La Villa de Roel (2024)

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

El área funcional en la que se presenta el problema es en el área de operaciones, específicamente en los operarios; quienes trabajan en el hotel, el restaurante y el market. Los subordinados en esta área sienten constante confusión debido a que no cuentan con un perfil de puesto que detalle claramente las funciones específicas que deben de cumplir al desarrollar sus labores diarias.

1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada

Los trabajadores del área de operaciones en “La Villa de Roel” sienten que sus funciones carecen de organización y no tienen una dirección adecuada. No tienen roles específicos asignados, ya que no los tienen debidamente delimitados.

Según el diagrama de Ishikawa (ver anexo 3), la falta de conocimiento del personal directivo sobre la importancia de los perfiles de puestos, y metodología informal de trabajo en el hotel, son razones por las cuales no se cuentan con perfiles de puesto. Además, como la empresa es de tipo familiar, no suelen invertir en un correcto diseño de estructura de roles, ya que no lo consideran necesario. Estos factores ocasionan desorganización, ineficiencia y desmotivación en los trabajadores del hotel, quienes han manifestado este sentir a la responsable de RRHH.

El presente trabajo busca sustentar la importancia de contar con perfiles de puesto, ya que son la base para la gestión eficiente de los procesos de RRHH. Además, una empresa con trabajadores desorganizados afecta la calidad de servicio, tiempos de atención, uso adecuado de horas hombre y la satisfacción laboral, entre otros.

1.3.3. Elementos clave de la situación problemática

La empresa no cuenta con perfiles de puesto que permita a los trabajadores tener claridad de sus responsabilidades específicas y por consecuencia cumplir con su rol de forma eficaz y eficiente.

El gerente general y el administrador han identificado que, dentro del desarrollo de funciones, las nuevas trabajadoras realizan algunas tareas de forma incorrecta que han sido aprendidas durante la capacitación que llevaron con el trabajador que dejaba el puesto.

El proceso de capacitación o entrenamiento para el personal nuevo implica que los trabajadores antiguos orienten al nuevo trabajador sobre las funciones que deben desarrollar basándose en su experiencia diaria, sin embargo, no existe un documento formal que detalle las funciones y sirva de guía para realizar este proceso de forma correcta.

1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevancia del problema:

Tabla 2

Puestos, trabajadores y perfiles de puestos

N° Puestos	N° Trabajadores	N° Perfiles de Puesto
6	8	0

Nota: Esta tabla muestra la rotación que ha tenido la empresa en el trimestre del año 2024.

Según comentarios de la encargada de RRHH tuvo una renuncia debido a que un personal concluyó sus estudios y buscó oportunidades laborales relacionadas a su carrera. Así como un despido, porque la trabajadora no cumplía con el perfil.

Tabla 3

Rotación acumulada año 2024

→	Enero	Febrero	Marzo	Acumulada
Rotación	0.00%	12.50%	14.29%	26.79%
Ceses	0	1	1	2
Dotación	8	8	7	8

Nota: Esta tabla detalla la rotación acumulada en el presente año 2024

Comentarios relevantes de la encargada de RRHH:

Dos nuevas trabajadoras se han acercado a la encargada de RRHH para expresar su malestar debido a que el gerente general les delega algunas funciones y el administrador otras. Otros subordinados han indicado que sería idóneo tener funciones debidamente delimitadas.

La empresa ha ganado una beca para certificarse en ISO 9001. Esto ratifica que cuentan con la intención diseñar perfiles de puesto, siendo este uno de los requisitos para la certificación.

1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática:

Para la investigación se han utilizados las siguientes fuentes: entrevista a la encargada de RRHH (anexo 4), encuesta a los trabajadores (anexo 5), fuentes bibliográficas, libro de Diseño Organizacional.

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

2.1.Marco teórico-conceptual

En la gestión del área de RRHH los perfiles de puestos cumplen el objetivo de brindar una descripción detallada de las responsabilidades y competencias requeridas para los puestos de trabajo. Permitiendo a los trabajadores tener claridad sobre el trabajo que van a desarrollar, y sirven de guía al momento de desempeñarse. Por otro lado, ayudan a la empresa llevar a cabo sus procesos de incorporación de personas, evaluación de desempeño.

Durante el desarrollo de esta investigación, se han consultado diversas fuentes que guardan relación con la situación problemática de La Villa de Roel. A continuación, presentaremos algunas de ellas.

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

Trabajo de investigación de Buendía y Montalbán (2023) realizado en una empresa logística de Lima Metropolitana tuvo el propósito de revisar los perfiles de puestos existentes y encontrar oportunidades que permitan optimizar la productividad de los trabajadores. Se hallaron algunas problemáticas como; falta de claridad en las responsabilidades, falta de capacitaciones a los trabajadores y errores operativos que generaron pérdidas económicas, lo que trae como consecuencia el desempeño ineficiente y la desmotivación. Así como el incremento en la rotación de trabajadores. El trabajo concluye que algunas decisiones de incorporación de personas sin establecer competencias claras y necesarias para puestos de liderazgo han impactado en las pérdidas económicas para la empresa.

Por otro lado, Asin y Fernandez (2023) investigan el efecto que tiene carecer de una estructura organizacional en un estudio jurídico. Determinando cómo la falta de liderazgo, de una estructura organizacional y descriptivo de funciones de puestos, impactan en el desempeño laboral y proponen una alternativa de solución que permita a la empresa desenvolverse en un ambiente eficiente y competitivo; En el proceso de investigación se ha identificado que el área administrativa no tiene establecida sus funciones específicas, tampoco conocen la estructura organizacional de la empresa y finalmente encuentra relación entre la ausencia de estructura organizacional y la desmotivación laboral.

Asimismo, el trabajo de Hualí M. & Mueras I. tuvo como objetivo de estudiar la estructura organizacional y su impacto en el clima laboral en el área de Marketing de una empresa de tecnología financiera. Los autores identificaron que en la empresa existía una distribución incorrecta de tareas, sobrecarga laboral, ausencia de capacitación y evaluación de desempeño en la empresa. Finalmente, concluyen que una estructura organizacional bien diseñada tiene un

impacto positivo en el clima laboral.

Por su lado, Velasquez, A. & Peregrino, R. estudiaron el análisis y evaluación de la estructura organizativa de la Empresa Zamora, y cómo esta influye en el rendimiento laboral. Identificando que, existen problemas de comunicación y organización, además, se percibe que los actuales trabajadores sí cuentan con el perfil idóneo para ocupar esa posición, sin embargo, reconocen que no hay una adecuada distribución de funciones

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Perfil de puesto: es el documento formal que describe las responsabilidades de un puesto, y contiene las competencias y habilidades que requerirá el ocupante de este puesto (Goyenechea, 2022).

Satisfacción Laboral: es la valoración que un trabajador adopta respecto a su puesto de trabajo, funciones que desarrolla y empresa. Su importancia en la actualidad es alta ya que se ve reflejada en el desempeño de sus funciones y su nivel de productividad (Hernandez, 2023).

Desempeño laboral: es la capacidad que tienen los trabajadores para desarrollar sus funciones de forma efectiva y eficiente de la mano de nuevas tecnologías y la cultura de la empresa (Zarate & Tolentino, 2023).

Motivación: es la estimulación influida por factores internos y externos que movilizan a los trabajadores para cumplir sus funciones de manera eficiente y efectiva (Zarate & Tolentino, 2023).

Estructura organizacional: representa formas y procedimientos internos que guardan relación entre si dentro de una empresa, se muestra como el esqueleto de cada área que muestra sus relaciones, responsabilidades, flujogramas y funcionamiento (Perez, 2021).

2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

El diseño de perfiles de puestos en el marco del Sistema de Administración de la Gestión de RRHH por el PCM y SERVIR: Las empresas deben contar con un diseño de perfiles de puesto como parte de la gestión que realiza el área de RRHH. Así, agruparán el conjunto de características idóneas en un perfil que finalmente ocupará un subordinado.

Métodos para la Descripción y Análisis de Puestos de Chiavenato: Son métodos mediante los que se recaba información utilizando diferentes técnicas para generar una síntesis que permita consolidar el perfil de un puesto dentro de la organización. Se destacan los siguientes: método de observación directa, método del cuestionario, método de la entrevista y métodos mixtos.

Diseño de un Perfil Candidato por Idalberto Chiavenato: Una vez que el perfil de puesto

para la empresa está diseñado, se debe definir qué perfil debe tener la persona que lo ocupe. De ese modo se logrará una contratación efectiva para que la persona que ocupe el puesto diseñado en la empresa sea el candidato más apto.

Modelo de Gestión por Perfiles de Puesto por Competencia de Franklin Sandoval y Doris Pernalet: Es un enfoque de modelo de trabajo orientado en el dominio de las competencias laborales y los perfiles de puesto. Considera las siguientes etapas: Identificación, que es la fase donde se identifica los perfiles que debe tener un área de trabajo; evaluación, la etapa en donde los subordinados son evaluados bajo sus competencias para elegir al candidato óptimo para cada perfil necesitado; y desarrollo, donde se implementa el desenvolvimiento del candidato óptimo al puesto que va a ocupar.

2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.

El diseño de perfiles de puestos en el marco del Sistema de Administración de la Gestión de RRHH por el PCM y SERVIR: la empresa carece de un documento que contenga las características del puesto y sus ocupantes e inclusive recientemente los directivos han tomado la iniciativa de prepararse para ese proceso, esto con la finalidad de mejorar sus procesos internos y mejorar la experiencia del cliente a través de los trabajadores.

Métodos para la Descripción y Análisis de Puestos de Chiavenato: actualmente la empresa no ha implementado un perfil para ninguno de sus puestos y los distintos procesos de la empresa, dentro de ellos los de RRHH no están definidos ni documentados, ocasionando en momentos confusión al momento de delegar tareas al personal operativo.

Diseño de un Perfil Candidato por Idalberto Chiavenato: por su lado, la empresa a la fecha recluta e incorpora al personal sin un perfil existente, solo con algunas características que los directivos consideran que deberían tener como desenvolvimiento, respeto, cortesía y amabilidad.

Modelo de Gestión por Perfiles de Puesto por Competencia de Franklin Sandoval y Doris Pernalet: La Villa de Roel ha presentado ciertas complicaciones para que su personal nuevo se adapte y adquiera los conocimientos mínimos necesarios para desempeñar sus funciones, debido a la ausencia de una buena estructura de capacitación y entrenamiento.

2.1.5. Enfoque metodológico.

El presente trabajo tiene enfoques mixtos con un mayor enfoque cualitativo, debido a que se basa en información recolectada de datos en su mayoría no numéricos, como entrevistas, observaciones y análisis de contenido.

Para sustentar la situación problemática se aplicó una entrevista a la encargada de RRHH, con el objetivo de alinear la necesidad real de la empresa a las alternativas de solución que se

puedan desarrollar en la investigación. Los resultados de esta entrevista muestran la intención de los encargados en desarrollar perfiles de puesto, debido a las oportunidades de mejora que han encontrado en los procesos de incorporación de personas, capacitación del nuevo personal, errores de atención al cliente y cruce de indicaciones entre el administrador y gerente general, encargado de operaciones y encargada de RRHH.

Además, se llevó a cabo una encuesta entre los trabajadores operativos para recopilar información sobre la situación problemática. Los resultados confirmaron la ausencia de perfiles de puestos. Además, se observó que los nombres de puestos son identificados como si fuesen nombres de áreas y no como puestos de trabajo: como por ejemplo un trabajador indicó que su puesto es atención al cliente y no asesor de atención al cliente. Asimismo, el 50% de los encuestados indicó que a veces se han sentido confundidos respecto a las tareas que deben cumplir.

La Villa de Roel requiere diseñar una estrategia de diseño de perfiles de puesto por diversos motivos importantes; en ellos, una certificación ISO 9001, y una mejora en su proceso de atención de calidad

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática:

Se eligió situación problemática “La ausencia de perfiles de puesto en La Villa De Roel” para abordar un tema importante y necesario para la profesionalización del área de RRHH en la empresa y la mejora de procesos dentro del hotel. Asimismo, el correcto diseño de los perfiles de puesto sirve para que los trabajadores desarrollen sus funciones mejorando el desempeño laboral y, por consecuencia, contribuyan a los resultados de la empresa y a su sostenibilidad.

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

Luego de realizar el análisis de FODA (anexo 2), se han identificado factores internos y externos que detallaremos a continuación:

Como factores externos tenemos la centralización profesional peruana: ya que La Villa de Roel se sitúa en Ayacucho y, si bien la ciudad cuenta con centros estudios superiores, muchas veces estos no desarrollan las mismas competencias de las casas de estudio de mayor renombre situadas en Lima. Esto afecta claramente al momento de contratar personas que se encarguen de las diferentes áreas del hotel; entre ellas, el área de RRHH, donde específicamente está la ausencia de perfiles de puesto.

Asimismo, debido a que el negocio desde un principio fue rentable y perduró durante los primeros años, la empresa no se vio en la necesidad de implementar procesos de mejoras dentro de sus áreas internas para el incremento de la rentabilidad del hotel. Esto aplicó para una correcta estructuración del área de RRHH, que hoy se ve reducida a tener solo una encargada del área.

Por otro lado, en los factores internos se identifica la falta de preparación profesional del

equipo directivo de La Villa de Roel, ya que no se ha anticipado a las necesidades propias de su área, como contar con un diseño de perfiles de puesto que permita a los operarios estar alineados respecto a las tareas que deben cumplir ellos y su equipo de trabajo.

También hay ausencia de un Plan Estratégico por parte de RRHH: La encargada no ha podido diseñar un plan estratégico dentro del cual se exponga una política de diseño de perfiles de puestos.

Falta de Capacitación al personal en general: Si el alto directivo tomara por conveniente la inversión de programas de capacitación para los encargados de sus áreas, estos podrían haber previsto este impasse y hoy en día no sería un punto de mejora o una situación problemática para La Villa de Roel.

Metodología de trabajo poco profesional en Operaciones: Hoy en día en el hotel, como se ha mencionado anteriormente, los operarios tienen labores muy dispersas que no les permite tener en claro cuáles son las funciones asignadas a sus puestos de trabajo, ya que no existen como tal.

Asimismo, los trabajadores han manifestado su sentir respecto a la confusión e incluso incomodidad que les causa recibir indicaciones y que luego otro encargado las observe por dejar de lado sus demás funciones.

Por otro lado, la encargada de RRHH quien también cumple el rol de supervisar el trato al cliente ha observado que algunas tareas no se cumplen correctamente ocasionando que el huésped no reciba la información correcta o adecuada.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

Los perfiles sirven de guía en el desarrollo y evaluación de desempeño y desarrollo de funciones, no tenerlos origina que los trabajadores se sientan desorientados y desmotivados causando baja productividad o un desempeño deficiente, disminuir su compromiso con la empresa e inclusive orillándolos a abandonar la organización. Esto se ha podido apreciar a través de la entrevista realizada a la encargada de RRHH, quien ha indicado que las dos últimas trabajadoras le han manifestado su malestar por no tener claridad en sus funciones y recibir indicaciones confusas de los encargados del hotel.

Por ello, nos resulta importante e interesante abordar esta problemática, que ocasiona problemas operativos y/o de servicio, y contribuirá al éxito de la empresa en el futuro.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Certificación ISO 9001: A medio plazo, la meta de la Villa de Roel se certificará en el ISO 9001, una norma ISO aplicada a los Sistemas de Gestión de Calidad de entidades públicas y privadas. Uno de los requisitos que se requieren para ser evaluados en esta certificación es contar con perfiles de puesto.

Crecimiento anual del Hotel: Sin considerar la pandemia, La Villa de Roel había venido creciendo en promedio un 21.67% de manera anual; parte del desarrollo de los perfiles de puestos es incrementar la efectividad y calidad de atención, así como la mejora de los procesos internos de RRHH, lo cual impactará de manera positiva en el desempeño monetario y comercial del hotel.

Juegos Bolivarianos 2024: La empresa tiene el gran reto de poder generar una mejor calidad de atención y organización a nivel de los operarios antes de que inicien los juegos bolivarianos en el presente año de 2024. Otras Importancias Relevantes:

Contar con Personal Adecuado: Contar con un correcto diseño de perfil de puesto es armar el cimiento óptimo de lo que se va a necesitar del empleado al ejercer sus funciones. Optimizar el Desempeño Laboral:

El diseño de perfil de puesto permite que todos los trabajadores sigan un lineamiento de desarrollo orientado a la mejora continua. De ese modo, al cumplir correctamente con las funciones, se desarrolla un buen desempeño laboral.

2.3.Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Persona encargada de RRHH: Actualmente la encargada de RRHH está comenzando a organizar dicha área y, con ello, planea generar un proyecto de creación de perfiles de puesto

Encargado de Operaciones: Es quien tiene a cargo a los operarios del hotel y es con quien, en conjunto, la encargada de RRHH va a diseñar la estructura de los perfiles de puestos.

Personal Directivo: Inmersos en la situación debido a que con ellos se toman todas las decisiones de la empresa. En este caso, el tema a tratar del diseño de perfiles de puestos para La Villa de Roel.

2.4.Alternativas propuestas

Para abordar la problemática existente en La Villa de Roel, se proponen tres alternativas que permitan elaborar los perfiles de puesto de forma correcta y beneficiosa para la empresa y trabajadores.

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

Operaciones: Tiene un papel fundamental en el desarrollo de la continuidad y servicio hacia los huéspedes. Por tanto, al ser los operarios quienes carecen de perfiles de puesto, es vital que cuenten con ellos de una manera correctamente definida y estructurada para así contribuir al óptimo funcionamiento de esta área.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Recursos Humanos: esta área cumple un rol clave en el diseño de los perfiles de puestos de la mano de los autores del presente trabajo de investigación, quienes podrían dar las pautas para diseñar los perfiles claros y detallados dentro del hotel. Otro factor importante también es promover y concientizar a los directivos en el uso correcto de estos documentos como guía en el desarrollo de las funciones diarias, así como ejecutar capacitaciones a todo el personal sobre sus funciones y promover el cambio con el objetivo de mejorar la productividad.

Personal Directivo: Es importante que el personal directivo colabore en el desarrollo de manuales y políticas de la empresa, con el objetivo de estructurar correctamente la organización y buscando la profesionalización de sus áreas. A nivel área, contar con un correcto diseño de perfiles de puesto mejora el performance de los operarios; y, por ende, se optimiza la calidad de servicio, los procesos y tareas diversos, impactando en la acogida y allegada del hotel.

2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Alternativa 1: La encargada de RRHH junto a los autores de este trabajo serían los responsables de elaborar los perfiles de puesto.

Alternativa 2: Contratar a una empresa experta quien se encargue de realizar la estructura organizacional completa del hotel y elabore los perfiles de cada puesto.

Alternativa 3: Contratación de un Software de organización de RRHH que permita estructurar los perfiles de puesto de los operarios.

En todas las alternativas se busca tener debidamente documentando el perfil de cada puesto dentro del hotel; y con ello, clarificar las responsabilidades y expectativas de cada puesto. Por otro lado, es importante crear conciencia en los directivos para que reconozcan la importancia que tiene cada perfil. Por tanto, será necesario informarles cómo estos perfiles contribuyen a mejorar la selección del talento que se suma a la empresa y cómo sirve de guía para el desarrollo de los trabajadores y, cómo la operación y servicio, se ve beneficiado.

3. CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas:

A raíz de la problemática identificada, se han propuesto tres alternativas de solución, a través de las cuales se diseñarán los perfiles de cada puesto dentro del hotel, esto contribuirá a mejorar el desempeño y la calidad de servicio ofrecido a los clientes.

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

Tabla 4

Análisis de ventajas y desventajas de las alternativas

Análisis	Viabilidad	Impacto en la organización	Costos y Recursos	Plazos	Otras consideraciones
Alternativa 1	Es viable ya que, se cuenta con la encargada de RRHH y la disposición de los autores de este trabajo.	Mejorará el desempeño laboral y la experiencia que se le brinda a los huéspedes a través de procesos más eficientes y funciones claras por cada puesto.	Trabajadora que se encarga de los temas relacionados a RRHH y los autores de esta investigación contribuirían sin costo.	2 a 3 meses	La encargada de RRHH trabaja dentro de la empresa y se tiene provisionado su sueldo, es decir no significa un costo adicional. Debido al tamaño de la empresa cumpliría el rol de supervisar la calidad de servicio del personal, lo cual debe ser incluido dentro de su propio perfil.
Alternativa 2	Es medianamente viable, ya que existiría cierta resistencia a los costos	Mejorará la eficiencia operativa a través de la reestructuración organizacional y claridad de responsabilidades.	Inversión aproximada: \$2500, pago único.	1.5 meses	La empresa sería una especialista en estructura organizacional y diseño de perfiles de puesto, quién definiría la estructura completa, procesos y perfiles de puestos.
Alternativa 3	No es viable por el costo inicial y mantenimiento. Además, se deberá delegar a una personal para el programa.	Mejorará la claridad de las responsabilidades, sin embargo, no garantiza que sea totalmente personalizado a la necesidad de la empresa.	Costo referencial de software de RRHH \$5000	Aproximadamente un mes la elaboración de los perfiles, varía según la complejidad del puesto.	El software sufre actualizaciones que puedan aumentar los costos y complejidad de uso. Además, no es completamente personalizado.

Nota: Esta tabla muestra el análisis de ventajas y desventajas entre las alternativas propuestas.

La alternativa 1 es viable y generaría menores costos de inversión, ya que el hotel cuenta con personal encargado de los procesos de RRHH. Este personal deberá ser orientado en el diseño de perfiles, por lo que se propone que los autores de este trabajo la guíen hasta la finalización del proyecto. Esto permitirá a la encargada obtener el conocimiento para desarrollar perfiles de nuevos puestos y actualizar los existentes, mejorando el desempeño laboral y la experiencia de los huéspedes. El plazo aproximado será de dos a tres meses.

La ventaja es aprovechar el personal existente para liderar el proceso de diseñar los perfiles, como el personal directivo y administrador, evitando gastos adicionales.

Respecto a la alternativa 2 es medianamente viable, esta implica contratar a una empresa experta que se encargue de realizar la estructura completa de la empresa y los perfiles de puestos. Esta reestructuración en la empresa traerá consigo mejoras en la eficiencia operativa y dará claridad en las responsabilidades. El plazo estimado será de un mes y medio.

Esta alternativa tiene la ventaja de contar con una estructura organizacional completa que dará ordenará y clarificará las funciones y áreas. Sin embargo, los costos de contratar una empresa experta son altos y podría haber resistencia a asumir este gasto.

La alternativa 3 no es viable debido a los altos costos que implicaría la implementación, mantenimiento, actualizaciones y destinar un recurso humano para manejar este programa. Además, es probable que se requiera recurrir a métodos tradicionales como la revisión manual del documento para hacer ajustes, ya que no son completamente personalizados.

3.2. Justificación de la alternativa elegida:

La decisión se basa en evitar costos al diseñar internamente los perfiles de puestos. Elegir a una empresa encargada del proceso, tomaría más tiempo puesto que tendrían que realizar un estudio para generar un diagnóstico. Se considera que la “alternativa 1” es la más viable.

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización:

Tabla 5

Alineación con los objetivos de la organización

Objetivos	Sustento de Alineación
	Certificación ISO 9001
Objetivos Principales	Recuperación del Crecimiento Anual del hotel
Otros Objetivos Relevantes	Contar con Personal Adecuado Optimizar el Desempeño Laboral
	Para obtener una certificación ISO 9001, la empresa debe de contar con perfiles de puestos La mejora en los procesos internos de RRHH repercutirá de manera positiva en el desempeño monetario y comercial del hotel. Los perfiles de puesto permitirán elegir al candidato idóneo para cada función. Un personal que tenga conocimiento de sus encargos y que sea elegido por sus competencias, optimizará su desempeño laboral.

Nota: Esta tabla sustenta la alineación con los objetivos de la organización.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

Factibilidad: La “Alternativa 1” se considera una alternativa factible debido a que no representará costo alguno. Los autores del presenta trabajo de suficiencia profesional no realizarán cobro alguno por el desarrollo de perfiles de puesto dentro de La Villa de Roel. Esto, en retribución

al acceso que recibieron a su información y así iniciar un TSP. Asimismo, se cuentan con los recursos de trabajo necesarios, ya que solo será necesaria una plataforma virtual mediante la cual los egresados podrán reunirse de manera sistémica con la encargada de RRHH (recurso operativo) y plantear el desarrollo del plan de acción para iniciar su proceso.

Viabilidad: Sí es factible la implementación de esta alternativa. Se organizará un cronograma de reuniones en un periodo de tiempo determinado bajo el cual se dé un acompañamiento al cambio y una evaluación final post diseño de los perfiles.

3.2.2.1. Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).

Recursos Humanos: Se considera la participación de la encargada de RRHH y los dos autores del presente trabajo para la implementación de la alternativa elegida, con el apoyo del encargado de operaciones y los directivos.

Recursos Financieros: En este caso, no es necesario los recursos financieros, ya que el trabajo de suficiencia es ad honorem y en agradecimiento al acceso de información que permitió La Villa de Roel a los autores del presente trabajo de suficiencia profesional.

Recursos Tecnológicos: Se requieren ordenadores con acceso a internet y sus distintos aditamentos para las reuniones remotas que tendrá el personal de la Villa de Roel en conjunto con los autores del TSP.

3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa:

La Villa de Roel tiene un escenario muy favorable para implementar la alternativa elegida por los autores del presente trabajo de suficiencia profesional. No requieren algún tipo de inversión monetaria y solo requieren designar horas hombres a su personal inmerso en el proceso de la implementación del diseño de perfiles de puestos. No requiere tampoco añadir recursos tecnológicos pues ya los tiene y con ello sería suficiente para generar las reuniones necesarias para el desarrollo de la estrategia.

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados:

Dentro de los beneficios encontramos que la implementación de la alternativa representará “costo 0”. Además, se capacitará al personal encargado de RRHH, operaciones y personal directivo sobre los beneficios del desarrollo de los perfiles de puestos y su repercusión en la organización. Por otro lado, no se necesita más inversión tecnológica para las capacitaciones remotas. Y es fundamental para cumplir con uno de los requisitos más para la certificación de ISO 9001.

Como resultados esperados se busca contribuir con la obtención de la certificación ISO 9001. Contar con personal capacitado en temas de desarrollo de perfil de puesto. También se espera mejorar los futuros procesos de reclutamiento y selección debido a que se contará con perfiles y

se podrá elegir a candidatos idóneos para las vacantes. Así como tener un correcto perfilamiento interno de labores de los operarios, ya que se gestionará por competencias y permitirá elegir al candidato apto para el puesto que deba ocupar. También consideramos que mejorará la calidad de atención a los clientes ya que el desempeño laboral será más eficiente.

3.2.2.4.Sostenibilidad y efectos a largo plazo

Para hacer sostenible este proceso en el tiempo y medir si el resultado deseado ha tenido impacto, la encargada de RRHH debe de mantener comunicación activa con el encargado de operaciones para así descubrir si el proceso vigente de implementación de perfiles de puesto debe de mantenerse en el tiempo o debe de modificarse a fin de la mejora continua del mismo. Por otro lado, deberá ser capacitada para desarrollar en el futuro los perfiles de puestos de nuevos puestos que se creen en la empresa, así como, poder actualizar los que se vayan a generar de acuerdo con la necesidad de la empresa.

Se espera que a largo plazo los perfiles de puestos mejoren diversos procesos en RRHH, tales como el de reclutamiento, adaptación al puesto, evaluación de desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, permitirá la idoneidad de los postulantes y permitirá dirigir capacitaciones enfocadas en mejorar las competencias. Así como lograr que esta implementación impacte directamente en los objetivos de la empresa, permitiendo que los trabajadores realicen tareas alineadas a su puesto y competencias y mejorará la calidad de servicio que ofrecen a los clientes. Por otro lado, se estima que se reduzcan costos y tiempo de inversión en la búsqueda de personal y al disminuir errores operativos. Es importante considerar que, este solo es el paso inicial para profesionalizar los diferentes procesos que tiene la empresa.

Asimismo, para validar que se cumpla con esta alternativa y medir el avance del diseño de perfiles de puestos, se propone como indicador de medición de la alternativa elegida, que cada 15 días se concrete el diseño de un perfil de puesto, considerando que son 6 perfiles, se estima que se cumplan con el proceso en tres meses aproximadamente.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida:

La alternativa elegida es ventajosa si se consideran todas las especificaciones necesarias para alcanzar el desempeño laboral deseado. Es vital involucrar a todos los trabajadores, a través de herramientas que permiten obtener información importante para contemplar las funciones. Asimismo, mejorará el proceso de reclutamiento y selección reduciendo costos y tiempo.

De acuerdo con Mejia, L. (2019). Para que una organización cuenta con trabajadores calificados, será necesario aplicar técnicas, recursos y metodologías que les permita desempeñarse eficazmente y alinearse a los objetivos de la organización permitiendo su sostenibilidad en el tiempo.

3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática con relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos:

Este análisis se apoya en la Teoría de modelo de gestión por perfiles de puesto por competencias, ya que los perfiles definidos en este modelo describen responsabilidad y competencias para que el trabajo se desarrolle de la mejor manera y alineados a los objetivos organizacionales. Asimismo, promueven la productividad, desarrollo y crecimiento de los trabajadores, ya que tienen a la mano la información sobre su cargo.

Por otro lado, también es importante resaltar que el desarrollo de los perfiles de puestos dentro de la misma organización, traerán grandes ventajas, ya que estos documentos serán diseñados con el conocimiento que existe dentro de la misma empresa, ya que, estará inmersa en el proceso la encargada de RRHH quien también cumple el rol de supervisar el servicio al cliente que ofrecen los trabajadores y esto le permite tener el conocimiento de lo que se necesita de cada puesto operativo para el correcto cumplimiento de sus funciones.

Asimismo, el conocimiento que existe dentro de una organización tiene una gran ventaja, ya que los trabajadores tienen el conocimiento ideal respecto a las necesidades de la empresa, permitiéndoles ser pieza clave en la colaboración de información para diseñar los perfiles de puestos.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización:

3.4.1. Implicancia operativa:

Esta decisión impactará en el área operativa en distintas formas: Traerá claridad de responsabilidades y facilitará el cumplimiento de las tareas de los trabajadores. También simplificará la identificación de los temas que se deban dictar a los trabajadores para mejorar el servicio que se ofrece.

3.4.2. Implicancia administrativa:

La dirección y los encargados de las áreas funcionales inmersas en el caso de estudio son las que deben de tener implicancia en el proceso: Alta dirección, encargada de RRHH y encargado de operaciones. Esta decisión impactará en el área administrativa en distintas formas:

El proceso de reclutamiento y selección será más adecuado y permitirá buscar al ocupante ideal, además que se ahorra tiempo de inversión en búsqueda y/o entrevistas fallidas. Dara claridad de los temas de capacitación en los que debe enfocarse la empresa para mejorar el nivel de servicio de sus trabajadores. Finalmente, contribuirá a llevar a cabo una evaluación de desempeño y mejorar la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

3.4.3. Implicancia financiera:

Sobre este punto, se identifica las siguientes implicancias: No hay una implicancia financiera en la elaboración de perfiles ya que se harán con recursos existentes y colaboración a costo cero. Habrá disminución de horas hombre en la búsqueda y capacitación de personal, debido a candidatos que no concluyen o no aplican al puesto. Se reducirán errores operativos, como mala información o mal servicio al cliente que deteriore su experiencia y los ahuyente, perdiendo un ingreso de su consumo, mayor organización y control evitando que los productos de consumo o alimentarios se gestionen adecuadamente, evitando su vencimiento y desperdicio.

3.4.4. Otras implicancias relevantes:

Mejorará el clima ya que los trabajadores se sienten más comprometidos al tener sus funciones claras, así como la rotación por personal que no cumple con el perfil. El hotel tendrá el personal ideal que permita su funcionamiento adecuado y eficiente. Los clientes se sentirán más satisfechos en su estadía, recomendando el servicio y/o tomando nuevamente el servicio, lo que se convierte en más ingresos para el hotel.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro:

Los perfiles de puesto deben ser específicos y claros, deben contener las responsabilidades principales del puesto de trabajo, así como las competencias y habilidades que debe contar el ocupante. Asimismo, deben guardar relación con otros procesos del área de RRHH. Se recomienda concientizar a todo el equipo de trabajo sobre la importancia de este documento, su objetivo y cuáles son los beneficios de contar con ellos. Así como, los beneficios que trae en cuanto a eficiencias en el negocio el tener todos los procesos profesionalizados

Si se está implementando recién los perfiles, se deberán desarrollar capacitaciones para que todos los trabajadores conozcan el contenido de este documento, sus funciones y competencias requeridas. Tener una buena práctica de implementación y actualización continua de los perfiles de puestos existentes, ya que estos pueden ir variando de acuerdo con la necesidad del negocio.

Involucrar al personal directivo desde la parte inicial del proceso de implementación de perfiles de puestos, concientizándolos sobre los beneficios que se obtendrá el uso adecuado de estos documentos en los trabajadores actuales y los futuros.

Conclusiones

Los hallazgos identificados en este estudio permiten identificar diferentes oportunidades de mejora debido a la ausencia de profesionalización de todos los procesos de la empresa. Se identificó que desde la gerencia general aplican medidas empíricas y no basándose en procesos claros.

Los trabajadores nuevos van adquiriendo conocimientos que heredan de los trabajadores que están saliendo de la empresa sin supervisión o guía que garantice un correcto entrenamiento.

La encuesta realizada a la encargada de RRHH demuestra que existe un interés genuino en mejorar sus procesos con el fin de brindar una mejor experiencia al cliente y la sostenibilidad del negocio.

Las encuestas realizadas a los trabajadores demuestran desconocimiento en el nombre de sus puestos, ya que estos no se alinean a la estructura orgánica otorgada por la empresa, así como algunos de los encuestados indican que a veces tienen dudas sobre sus responsabilidades.

La carencia del formalismo profesional no permite desarrollarse a las empresas como deberían, haciendo que estas solo coloquen encargados en áreas que deberían estar correctamente estructuradas e implementadas.

Toda empresa que desee ser evaluada para una certificación ISO9001, debe sí o sí tener un diseño de perfiles de puestos dentro de su empresa.

La gestión de perfiles por competencias permite al candidato óptimo asumir la vacante más afín a su perfil.

Finalmente, concluimos que el diseño de los puestos contribuirá a mejorar los procesos de RRHH y los resultados del área operativa. Además, será el inicio para que la empresa logre su certificación ISO 9001 y se encamine hacia la profesionalización de todos sus procesos.

Referencias

- Asin, M. & Fernandez, R. (2023). *Impacto de la ausencia de una estructura organizacional de un estudio jurídico en su gestión empresarial*. [TSP de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/671409/Asin_RM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Buendia, R. & Montalbán, A. (2023). *Proceso de selección de personal basado en la ética en la empresa COMFAMILIAR Nariño, centro de educación para el trabajo y desarrollo humano*. [TSP de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670280/Buendia_QR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, C. (2020). *Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio académico UNC. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17630/Castro%20N.%20C.%20%282020%29.%20Propuesta%20de%20an%C3%A1lisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20para%20una%20empresa%20paraguaya%20en%20expansi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comunicaciones del Congreso de la República del Perú. (2023). Mincetur afirma que manifestaciones sociales han generado pérdidas millonarias en el turismo. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/mincetur-afirma-que-manifestaciones-sociales-han-generado-perdidas-millonarias-en-el-turismo>
- Conexión ESAN. (26 de septiembre del 2018). *¿Qué es el Manual de Perfiles de Puestos y cómo diseñarlo?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-manual-de-perfiles-de-puestos-y-como-disenarlo>
- Congreso de la República del Perú. (2009). Ley N° 29408. <https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29408.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2023). Defensoría del Pueblo registró 219 conflictos sociales y más de mil acciones colectivas de protesta durante el mes de enero 2023. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-registro-219-conflictos-sociales-y-mas-de-mil-acciones-colectivas-de-protesta-durante-el-mes-de-enero-2023/>.
- El peruano. (2023). MEF autoriza transferencia de S/ 316.4 millones para reactivación del turismo.

<https://elperuano.pe/noticia/206661-mef-autoriza-transferencia-de-s-3164-millones-para-reactivacion-del-turismo#:~:text=Recursos%20se%20destinan%20a%20diversos,la%20reactivaci%C3%B3n%20del%20sector%20turismo.>

El peruano. (2024), Mincetur: Más de 2.5 mllns. de turistas llegaron al Perú el 2023. <https://elperuano.pe/noticia/233087-mincetur-mas-de-25-mllns-de-turistas-llegaron-al-peru-el-2023#:~:text=Mincetur%3A%20M%C3%A1s%20de%202.5%20mllns,llegaron%20al%20Per%C3%BA%20el%202023>

Goyenechea, A., (13 de octubre del 2022). El perfil de puesto: La base del éxito del proceso de reclutamiento y selección. <https://es.linkedin.com/pulse/el-perfil-de-puesto-la-base-del-%C3%A9xito-proceso-y-alvaro-goyenechea>

Guevara O. (3 de mayo del 2019). Los perfiles de puesto y su impacto en el desempeño laboral. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-perfiles-de-puesto-y-su-impacto-en-el-desempeno-laboral>.

Hernandez, G. (8 de agosto del 2023). La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/>

Huali, M. & Muera, I. (2023). *Estructura organizacional y su impacto en el clima laboral en el área de Marketing de una empresa del rubro Tecnología Financiera, 2023*. [TSP de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670586/Huali_VM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huaman, L. & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. (2da edición). UPC. (237 – 238)

Juegos Bolivarianos 2024. (s.f.). Juegos Bolivarianos del Bicentenario 2024. <https://www.bolivarianos2024.pe/juegos>

Martinez, A. & Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7894530>

Mejia, L. (2019). *Perfil de puesto por competencia y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores del sistema de Administración tributaria de Lima – SAT*. [Trabajo de investigación de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Académico

ULima.<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10571/Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2024). Se superaron las expectativas: 768 416 turistas internacionales llegaron al Perú en el primer trimestre del 2024. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/934461-se-superaron-las-expectativas-768-416-turistas-internacionales-llegaron-al-peru-en-el-primer-trimestre-del-2024>.

Olmo, G. (8 de diciembre del 2022). Pedro Castillo | 6 presidentes en 4 años: por qué Perú es tan difícil de gobernar.<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63898035>

Perez, A. (26 de abril 2021). Tipos de estructuras organizativas.Cuál es la mejor para tu empresa.<https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>

Perú travel. (2024). Principales festividades peruanas que se celebran en Semana Santa. <https://www.peru.travel/es/masperu/principales-festividades-peruanas-que-se-celebran-en-semana-santa>.

Pinasco, Á. (3 de junio del 2023). El potencial del ecoturismo. *Diario El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/214427-el-potencial-del-ecoturismo#>

Promperú (s/f). Reporte PERU: viajes por Semana Santa 2024 (PDF).<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=279&redireccionar=1>

Promperú. (2023). Perfil del Potencial Vacacionista Nacional. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=273&redireccionar=1>

Regalado, O. (24 de marzo del 2024). Digitalización turística en Perú: oportunidades de negocio a la vista. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2024/03/digitalizacion-turistica-en-peru-oportunidades-de-negocio-a-la-vista.html/?ref=gesr>

Rodríguez, J. (5 de octubre del 2023). *Riesgos que corre una organización que no define sus perfiles clave*. El Sol del Centro. <https://www.elsoldelcentro.com.mx/analisis/riesgos-que-corre-una-organizacion-que-no-define-sus-perfiles-clave-10797198.html>

Torres A. (s.f.). *Cómo elegir el mejor enfoque metodológico para tu tesis*. Artextoscreativos.<https://artextoscreativos.com/enfoque-metodologico-tesis/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20enfoque%20metodol%C3%B3gico,de%20un%20tema%20en%20particular>.

Velasquez, A. & Peregrino, R. (2024). *Evaluación y Análisis de la Estructura Organizacional de la Empresa Zamora Estructuras*. [TSP de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas]. Repositorio Académico UPC
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/672119/Velasquez_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zarate, I. & Tolentino B. (2023). *La Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las tiendas de mejoramiento del hogar en Lima*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/673370/Zarate_PI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexo 1: Análisis PESTEL

Aspecto	Descripción	Consecuencias para el sector	Consecuencias para la empresa	Fuente
Políticos	Inestabilidad política y diversas presidentes en pocos años	Aumento en la inflación, afectación a la reputación del país causando incertidumbre y desconfianza en los turistas	Baja demanda de servicios hoteleros debido a la ausencia de turistas	Olmo
	Conflictos sociales debido a la crisis política	Turismo estancado y cancelación de actividades turísticas	Reservas canceladas, bloqueos de carreteras que impiden la llegada de visitantes	Defensoría del Pueblo
	Pérdida económica debido a conflictos sociales	Pérdida de S/1052 millones en negocios relacionados al turismo	Pérdida económica debido a cancelaciones y recursos adquiridos para atender a los visitantes	Comunicaciones del Congreso de la República
Económicos	Llegada de 2.2 millones de turistas al Perú	El sector turismo aporta el 2.25% del PBI nacional y emplea a 1.2 millones de personas	Aumento de consumo en servicio de alojamiento y aumento de ingresos en el sector	América Economía
	MEF autoriza transferencia de S/316.4 millones para reactivar el turismo	Promocionar el turismo dentro del Perú y tener la capacidad de atender eficazmente a turistas nacionales e internacionales	Incremento de turistas, y mejora en la reputación del turismo en el país al crear una buena experiencia que invite y capten a nuevos turistas	El Peruano
Socioculturales	El perfil del turista nacional	El turista busca viajar y disfrutar de actividades en grupos y se encuentra interesado en contribuir en la reactivación del turismo nacional	Invita a reformular las ofertas de servicio para hospedar familias o grupos grandes sin afectar la calidad de lo ofrecido	Promperu
	La Semana Santa es una celebración tradicional en Perú	Promocionar el turismo religioso, promocionando la cultura e identidad nacional	Alto nivel de ocupación y reserva de alojamiento en el hotel	Perú travel
	Llegada de turistas internacionales en 62% más que el año anterior	Mayor consumo en servicios turísticos	Mayor cantidad de consumo en alojamiento, restaurant y productos básicos	Mincetur
	Proyección de viajes por Semana Santa en Perú	Recepción de 1.4 millones de visitantes a algún punto del país	Mayor cantidad de consumo en alojamiento, restaurant y productos básicos	Promperú
Tecnológicos	La digitalización turística en Perú como oportunidad de Negocio	Mejorar la experiencia del usuario y potenciar su interés en el Perú	Invertir en el desarrollo de una página web y mejorar el manejo de sus redes sociales	Regalado, O.
Ecológicos	El ecoturismo y su crecimiento aporta a la recuperación del sector turismo en el Perú	Reactiva el turismo ya que Perú es un país rico en biodiversidad, y trabajar en ofrecer una mejor oferta de alojamiento en zonas poco exploradas	Desarrollar puntos de alojamientos en zonas poco exploradas que serían difundidas como nuevos destinos	Pinasco, A.

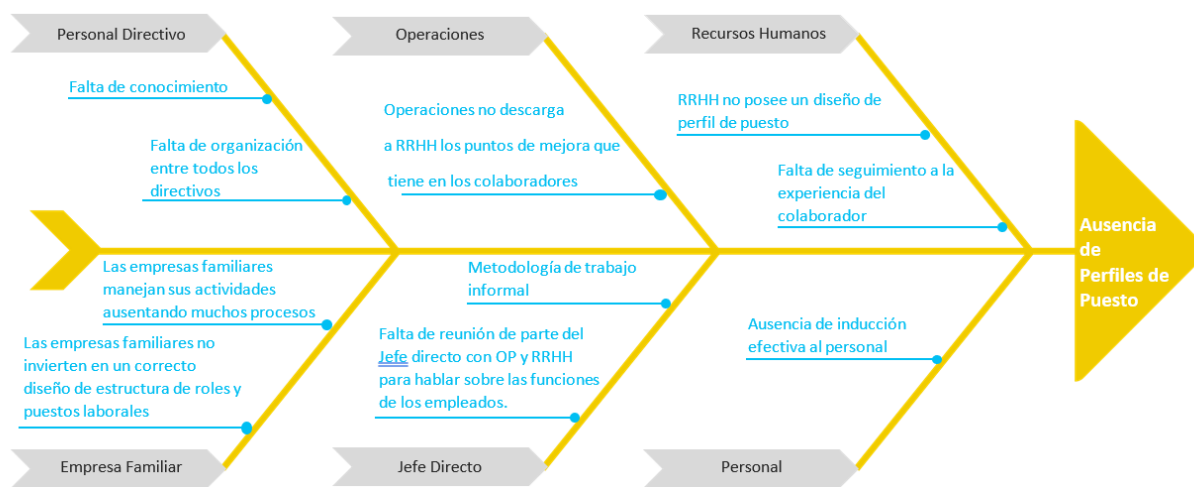
Anexo 2: Matriz FODA

FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<p>Ubicación geográfica estratégica en pleno centro de Ayacucho</p> <p>Prioridad e interés genuino de los directivos en brindar una experiencia de calidad al cliente</p> <p>Restaurant y minimarket dentro del hotel que mejoran la experiencia del visitante</p> <p>Calificación aceptable a través de la principal página de reservas (Booking)</p> <p>Proyecto de expandir las instalaciones del hotel</p>	<p>Ausencia de perfil de puesto para todo el personal del hotel y estructura orgánica correctamente definida</p> <p>Falta de capacitaciones al personal contratado</p> <p>Ausencia de políticas, manual de funciones y procesos</p> <p>Ausencia de mantenimiento o renovación en algunas zonas del hotel</p>
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<p>La ciudad de Ayacucho es reconocida por sus celebraciones religiosas, y es una de las ciudades más visitada en Semana Santa en Perú.</p> <p>Respaldo de Mincetur para desarrollar acciones en beneficio de turismo y negocios relacionados</p> <p>Los Juegos Bolivarianos tendrán cita en la ciudad de Ayacucho en el 2024</p> <p>Promoción del turismo nacional por parte del gobierno</p>	<p>Cuenta con una zona cercana de alto tránsito ocasionando ruido constante</p> <p>Crisis política que ocasiona conflictos sociales</p> <p>Incremento de la inflación</p> <p>Competencia como Airbnb</p> <p>Estacionalidad de la ciudad, con temporadas de fuertes lluvias</p>

Anexo 3: Matriz Ishikawa

El presente diagrama de Ishikawa presenta a la problemática de la Ausencia de Perfiles de Puesto dentro del Hotel y los factores que originan este problema.

Los factores inmersos son el Personal Directivo, Operaciones, RRHH, Empresa Familiar, jefe Directo y Personal. Dentro de estos factores se delimitan hechos que contribuyen al efecto/consecuencia que deriva en el hecho de no contar con un perfil de puesto.



Anexo 4: Entrevista realizada a encargada de RRHH

Fecha: 07/05/2024

Empresa: Hotel La Villa de Roel

Ocupación: Encargada de RRHH

Preguntas:

¿Cuál es el puesto o rol que ocupas dentro del hotel?

Actualmente me enfoco en RRHH y comparto la administración del Market junto al gerente general.

¿Cuáles son los datos estadísticos sobre la rotación que has tenido en el hotel en el último año?

No contamos con datos estadísticos, ni documentado sobre las salidas de los trabajadores, sin embargo, este año renunció una señorita por temas de estudios y despedimos a una señorita por no contar con las capacidades idóneas para el puesto.

¿Sobre el despido de la trabajadora por falta de capacidades para el puesto, ustedes cuentan con un documento que tenga las competencias que deba cumplir una persona para el puesto?

No tenemos esta información plasmada en algún documento, pero siempre hemos tenido definido brindar una adecuada atención al cliente, esmerarnos y diferenciarnos de los demás negocios. Por ello, nosotros tratamos de contratar personas que tengan amabilidad y sepan desenvolverse con el público.

¿Qué características valoras más para que ingrese un trabajador a la Villa de Roel?

Que sepan desenvolverse con educación, respeto, cortesía y amabilidad, además de tener una orientación hacia el servicio al cliente, y que siempre muestren una sonrisa.

¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?

14 habitaciones.

¿Los procesos de RRHH como, por ejemplo, el reclutamiento y selección de personas, inducción y capacitación al puesto, evaluación de desempeño, medición de clima se encuentran documentados en algún manual?

Todavía no se encuentran documentados, nos encontramos en proceso de armar todos esos puntos.

¿Cuénteme por favor, cómo inicia la búsqueda de personal?

Hacemos este trabajo por Facebook, ya que las bolsas laborales como Aptitud o Laborum no son usados por las personas en esta ciudad. Por tanto, elaboro un flyer con los requisitos, puesto y cómo comunicarse. Se comunicación conmigo y les complemento la información, valido el cumplimiento de los requisitos y si están de acuerdo les agendo una entrevista presencial. Algunos de los filtros de acuerdo con el área que se necesita es reconocimiento de billetes, experiencia previa en la caja y recepción de clientes, personas residentes en Ayacucho o al menos que tengan residencia mínima de tres meses en la ciudad, asimismo tenemos restricciones como trabajar con extranjeros debido a una mala experiencia de robo sistemático que tuvimos hace un tiempo.

¿Crees que algún proceso de RRHH bien estructurado haya evitado la situación del robo sistemático?

Cuando sucedió esto, no había una persona enfocada en RRHH, el ingreso de esta persona se dio de forma rápida por la necesidad sin realizar algún filtro o entrevista previa.

¿Dentro de tus funciones, también observas o supervisar el desenvolvimiento de los trabajadores dentro de su puesto de trabajo?

Se realiza en conjunto, entre el gerente general, administrador y mi persona. Mi oficina se encuentra en el primer piso donde suelen estar los trabajadores y observo cómo atienden a los huéspedes, e identifico que en ocasiones no saludan, no se paran para atender, o no muestran calidez en el momento de su atención. Yo me enfoco más en la dinámica de atención al cliente.

¿Cuándo un trabajador ingresa a la empresa, qué proceso sigue, quién le enseña, qué se le enseña y qué tiempo le demora que el nuevo ingreso se adapte a su puesto?

Esa parte se ha trabajado mal, lo que venimos haciendo es que cuando una persona se va a retirar nos avises con 15 días o una semana de anticipación que nos permita buscar su reemplazo. En cuanto tenemos al reemplazo, le pedimos que ingrese a laborar aproximadamente tres días antes de que el personal antiguo se vaya, para que pueda enseñarle las funciones que debe cumplir. Aquí es donde hemos identificado que además de enseñarse buenas prácticas, también se transferían algunas incorrectas que afectaban la operación y productividad del hotel.

¿Cómo identificaron que la forma cómo entrenaban al nuevo personal era no era la adecuada?

Sucedió a raíz de la decisión de implementar la certificación de ISO 9001, ya que en reuniones en equipo identificamos que los procesos no los estábamos haciendo bien.

¿Ha tenido comentarios o feedback de algún trabajador respecto a que no siente que cuenta con la capacitación adecuada o no tiene claridad de qué funciones cumple?

Sí, eso lo estamos viendo con los dos últimos ingresos que hemos tenido este año. Ya que

las trabajadoras se han acercado para expresarme su malestar debido a que el gerente general y administrador se contradicen en algunas instrucciones, además no tiene poca claridad de las tareas que deben desarrollar, en qué momento hacerlo y cómo hacerlo.

¿Cuál es el primer paso por el cual deban iniciar para documentar los procesos de RRHH?

Considero que lo más importante es darles una capacitación sobre su puesto, funciones que deben desarrollar y las competencias que esperamos de ellos en cuanto a servicio y calidad al cliente, es por lo que deseamos iniciar con el perfil de puesto y capacitar a los trabajadores en ello.

¿Respecto al servicio, se han tenido comentarios de sus clientes sobre alguna oportunidad de mejora que tener el personal (sea nuevo o antiguo)?

Actualmente hay ventas bajas y percibo que es por el bajo desempeño de los trabajadores, nosotros no somos el único hotel en la zona, hay competencia, por ello siento que debemos sobresalir en lo que usualmente hemos resaltado que es atención al cliente y limpieza de los espacios, pero siento que ahorita hemos bajado en esos aspectos.

Anexo 5: Entrevista realizada a los trabajadores de la Villa de Roel

Empresa: Hotel La Villa de Roel

Trabajador operario 1

Preguntas:

¿Cuál es tu puesto de trabajo actual en el Hotel La Villa de Roel?

Cajera y atención al cliente.

¿Describe brevemente cuáles son tus principales responsabilidades en tu puesto?

Atención a los clientes, reposición de productos, verificación de productos vencidos y cajera.

¿Cuentas con un perfil de puesto?

No

¿Cuándo ingresaste a trabajar recibiste una descripción clara de tu puesto?

Sí

¿Consideras que las responsabilidades que debes desarrollar en tu trabajo están claras?

Sí

¿Te has sentido confundido respecto a las tareas que debes cumplir?

A veces.

Si tienes alguna sugerencia respecto a tu entorno de trabajo, háznoslos saber.

Que exista más compañerismo y empatía con los compañeros de trabajo.

Trabajador operario 2

Preguntas:

¿Cuál es tu puesto de trabajo actual en el Hotel La Villa de Roel?

Caja

¿Describe brevemente cuáles son tus principales responsabilidades en tu puesto?

Atención al cliente y limpieza del market.

¿Cuentas con un perfil de puesto?

No

¿Cuándo ingresaste a trabajar recibiste una descripción clara de tu puesto?

Sí

¿Consideras que las responsabilidades que debes desarrollar en tu trabajo están claras?

Muy claras.

¿Te has sentido confundido respecto a las tareas que debes cumplir?

No

Si tienes alguna sugerencia respecto a tu entorno de trabajo, háznoslos saber.

Ninguna

Trabajador operario 3

Preguntas:

¿Cuál es tu puesto de trabajo actual en el Hotel La Villa de Roel?

Recepción-Limpieza

¿Describe brevemente cuáles son tus principales responsabilidades en tu puesto?

Recepción de huéspedes check in y check out, control de caja, limpieza del área de trabajo, limpieza de habitaciones, emisión de facturas y boletas.

¿Cuentas con un perfil de puesto?

No

¿Cuándo ingresaste a trabajar recibiste una descripción clara de tu puesto?

Sí

¿Consideras que las responsabilidades que debes desarrollar en tu trabajo están claras?

No precisa.

¿Te has sentido confundido respecto a las tareas que debes cumplir?

Sí

Si tienes alguna sugerencia respecto a tu entorno de trabajo, háznoslos saber.

Ninguna

Trabajador operario 4

Preguntas:

¿Cuál es tu puesto de trabajo actual en el Hotel La Villa de Roel?

Atención al cliente

¿Describe brevemente cuáles son tus principales responsabilidades en tu puesto?

Atención al cliente, toma de pedidos de clientes, entrega de pedidos, cobro y control de caja.

¿Cuentas con un perfil de puesto?

No

¿Cuándo ingresaste a trabajar recibiste una descripción clara de tu puesto?

Recibí un resumen de mis funciones

¿Consideras que las responsabilidades que debes desarrollar en tu trabajo están claras?

A veces consulto con la Srta. Xiomara algunas dudas que tengo, y también hago otras tareas por indicaciones de los jefes

¿Te has sentido confundido respecto a las tareas que debes cumplir?

En algún momento.

Si tienes alguna sugerencia respecto a tu entorno de trabajo, háznoslos saber.

Que haya reuniones en grupo para comentar algunas dudas que tenemos.

