

“PROPUESTA PARA ESTABLECER E IMPLEMENTAR EL PROCESO DE
INTEGRACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
SAN FRANCISCO LODGE & SPA”

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

VIÑA DEL MAR, MAYO DEL 2014

Agradecimientos

Agradecer a mis padres, hermanas, que son los pilares más importantes, a la familia en general y amigos por todo el apoyo incondicional durante esta etapa de mi vida, que fue de bastante esfuerzo y constancia. A mis profesores por todos los conocimientos otorgados durante los años de carrera y a nuestro profesor guía por sus consejos, sus objetivos y por el apoyo.

Atte.

Daniela Isabel Caballero Malhue

Gracias a las personas más valiosas en mi vida, las que siempre estuvieron apoyándome en todo momento para poder concluir esta etapa tan importante: a mis padres, mis hermanos, mi pareja y a la luz de mi vida, mi hija Emilia. Por ustedes he salido adelante y muchas gracias por darme la oportunidad de estudiar y ser profesional.

A los profesores que forjaron mi enseñanza en los años de estudio, gracias por su dedicación, consejos y retos, y a nuestro profesor guía por sus constantes comentarios y aportes para poder finalizar este informe.

Atte.

Dania Pilar Cuevas Fredes

Índice

INTRODUCCIÓN	pág. 2
CAPITULO I	
Aspectos Metodológicos	pág. 6
1.1 Planteamiento del Problema	pág. 7
1.2 Objetivo General	pág. 9
1.3 Objetivos Específicos	pág. 9
1.4 Justificación	pág. 10
1.5 Metodología	pág. 12
1.5.1 Tipos de Investigación	pág. 12
1.5.2 Sujeto de Estudio	pág. 13
1.5.3 Población	pág. 14
1.6 Limitaciones	pág. 14
CAPITULO II	
Marco Teórico y Descripción de La Empresa	pág. 15
2.1 Empresa San Francisco Lodge & Spa	pág. 16
2.2 La Administración de Recursos Humanos en la Industria Hotelera	pág. 18
2.3 Organización	pág. 19
2.3.1 Estructura organizacional	pág. 20
2.3.1.1 Departamentalización	pág. 21
2.3.1.2 Organigramas	pág. 26
2.4 La Administración de Recursos Humanos en la Organización	pág. 34
2.5 Las Personas en La Administración de Recursos Humanos	pág. 35
2.6 La Administración de Recursos Humanos y su importancia	pág. 37

2.7 La Planificación Estratégica	pág. 38
2.7.1 La Misión	pág. 38
2.7.2 La Visión	pág. 39
2.7.3 Los Valores	pág. 39
2.7.4 Objetivos de la Organización	pág. 40
2.7.5 Estrategia Organizacional	pág. 40
2.8 Administración Estratégica de Recursos Humanos	pág. 41
2.8.1 Procesos para Integrar Personas	pág. 43
2.8.2 Procesos para Organizar a las Personas	pág. 43
2.8.3 Procesos para Recompensar a las Personas	pág. 43
2.8.4 Procesos para Desarrollar a las Personas	pág. 45
2.8.5 Procesos para Retener a las Personas	pág. 46
2.8.6 Procesos para Auditar a las Personas	pág. 47
2.9 Planificación Estratégica de los Recursos Humanos	pág. 48
2.10 Procesos de Incorporación de Recursos Humanos	pág. 49
2.10.1 Reclutamiento de Personal	pág. 49
2.10.1.1 Demanda y Oferta Laboral	pág. 50
2.10.2 Selección de Personal	pág. 51
2.10.3 Inducción de Personal	pág. 56
2.11 Proceso de Aplicación de Recursos Humanos	pág. 57
2.11.1 Descripción de Cargos	pág. 58
2.11.2 Análisis de Cargos	pág. 59

CAPITULO III

Desarrollo de la Investigación	pág. 60
3.1 Introducción al Desarrollo de la Investigación	pág. 61
3.2 Diagnóstico General de la Empresa	pág. 62
3.2.1 Análisis de la Encuesta al Personal de la Empresa	pág. 63
3.2.2 Diagnóstico General	pág. 72
3.3 <i>Formulación de la Propuesta</i>	pág. 74
3.3.1 Costo de la inversión de la Propuesta	pág. 77

3.3.2 Propuesta de Organigrama General de la Empresa San Francisco Lodge and Spa	pág. 81
3.3.3 Estructura General de la Empresa	pág. 83
3.3.4 Estructura Área de Cocina	pág. 85
3.3.4 Estructura Área de Garzones	pág. 85
3.3.5 Estructura Área de Mucamas	pág. 86
3.3.6 Estructura Área de Spa	pág. 86
3.3.7 Estructura Área de Recepción	pág. 87
3.3.8 Estructura Área de Actividades Exteriores	pág. 87
3.4 La Administración de Recursos Humanos en San Francisco Lodge and Spa	pág. 89
3.4.1 Descripción de los Cargos	pág. 89
3.4.2 Perfil del Cargo	pág. 91
3.5 Reclutamiento	pág. 94
3.6 Selección del Personal	pág. 99
3.6.1 Etapas de la Entrevista	pág. 101
3.7 Inducción de Personal	pág. 105
CAPITULO IV	
Conclusiones	pág. 111
BIBLIOGRAFÍA	pág. 116
ANEXOS	
Anexo 1	pág. 119
Anexo 2	pág. 121
Anexo 3	pág. 124
Anexo 4	pág. 125
Anexo 5	pág. 126
Anexo 6	pág. 127
Anexo 7	pág. 128
Anexo 8	pág. 129

Anexo 9	pág. 130
Anexo 10	pág. 131
Anexo 11	pág. 132
Anexo 12	pág. 133
Anexo 13	pág. 134
Anexo 14	pág. 135
Anexo 15	pág. 136
Anexo 16	pág. 137
Anexo 17	pág. 138
Anexo 18	pág. 139
Anexo 19	pág. 140
Anexo 20	pág. 141
Anexo 21	pág. 142
Anexo 22	pág. 143
Anexo 23	pág. 144
Anexo 24	pág. 145
Anexo 25	pág. 146
Anexo 26	pág. 147
Anexo 27	pág. 148
Anexo 28	pág. 149
Anexo 29	pág. 150
Anexo 30	pág. 151
Anexo 31	pág. 152
Anexo 32	pág. 153
Anexo 33	pág. 154
Anexo 34	pág. 155
Anexo 35	pág. 156
Anexo 36	pág. 157
Anexo 37	pág. 158
Anexo 38	pág. 159
Anexo 39	pág. 160

Anexo 40	pág. 161
Anexo 41	pág. 162
Anexo 42	pág. 163
Anexo 43	pág. 164
Anexo 44	pág. 165
Anexo 45	pág. 166
Anexo 46	pág. 167
Anexo 47	pág. 168
Anexo 48	pág. 169
Anexo 49	pág. 170
Anexo 50	pág. 171
Anexo 51	pág. 172
Anexo 52	pág. 173
Anexo 53	pág. 174
Anexo 54	pág. 175
Anexo 55	pág. 176
Anexo 56	pág. 177
Anexo 57	pág. 178
Anexo 58	pág. 179
Anexo 59	pág. 180
Anexo 60	pág. 181

ABREVIATURAS

Administración de Recursos Humanos (**ARH**)

Etcétera (**ETC**)

Recursos Humanos (**RH**)

Introducción

Para que una empresa tenga éxito, debe tener, entre otras cosas, un buen manejo y comunicación de sus departamentos, y uno de los más importantes es el de recursos humanos.

Contar con el personal apropiado ayuda a hacer eficiente el cumplimiento de la misión de la empresa, es por ello que es tan importante la administración de recursos humanos, en adelante ARH, donde ésta se define como *“el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”*¹

Es por ello que en este informe, se ha decidido realizar una propuesta para mejorar la gestión del capital humano en la empresa San Francisco Lodge & Spa, del sector hotelero y gastronómico, para así, llevar a fin las metas organizacionales, en la que una de ellas es lograr su expansión y certificación o sello del SERNATUR, que le otorgue una distinción especial a la calidad del servicio e infraestructura entregados, es por esto que la empresa necesita un manejo eficiente del personal, conseguir una buena estructura organizacional de la empresa, y con roles definidos, ya que en estos momentos, dicha empresa no cuenta con una gestión del personal bien establecida. Esta propuesta surge, de la inquietud, al estar en contacto directo con el ambiente que se desarrolla al interior de San Francisco, experiencia que se vivió al trabajar y realizar la práctica en este lugar, en la cual se evidenció la mala estructura organizacional y de recursos humanos existente en la actualidad, además de los deficientes métodos con los cuales se contacta y contrata al nuevo personal, el cual influye enormemente en la atención que reciben los huéspedes y sus familias. Clara evidencia de esto es el libro de reclamos y sugerencias, el cual se tuvo la oportunidad de leer a cabalidad, donde se comprobaron algunas sugerencias, por parte de los clientes, hacia la deficiente atención que recibieron del personal del Lodge.

¹ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.9. Cita de Milkovich, George – Boudreau, John, *Human Resource Management*, Irwin, Burr Ridge, III, 1994. P.3

Con esta propuesta de optimización de la gestión de recursos humanos se pretende poner en práctica, tanto lo aprendido en los años de estudios, como en la experiencia laboral que se tiene en el extranjero, y a la vez ayudar a San Francisco Lodge a mejorar la calidad del servicio que prestan a sus huéspedes, a la localidad de San Esteban, sus alrededores y porque no expandir su renombre por todo el país y el extranjero.

Para ello se ha decidido realizar esta propuesta de implementación del proceso de integración de personal a la empresa, para que desde un principio se logre una buena administración, tanto desde el subproceso de reclutamiento hasta el momento en que la persona es incorporada a la empresa. Esta propuesta será como una guía para los inversionistas y el administrador de la organización para saber que hacer en cada etapa del proceso y así conseguir un buen equipo de trabajo en cada área que esté establecida en la empresa.

Además el Servicio Nacional de Turismo y el Instituto Nacional de Normalización², exige mediante su normativa, que toda empresa debe tener un organigrama estructurado, así como una descripción de las áreas, también descripción de cargos y actividades que se desempeñan, a su vez específica procesos de capacitaciones e inducciones a la empresa.

En vista de esto, las organizaciones deben estar sometidas a constantes evoluciones para llegar a su fin común, que es la satisfacción, y entrega de un buen servicio al usuario. Y para llevar a cabo dicha meta hay que tener una adecuada gestión del capital humano.

Sin embargo para entender el ¿Por qué se debe contar con una administración de recursos humanos (ARH)?, necesitamos saber que la ARH ha evolucionado durante un prolongado tiempo, que no surgió de forma abrupta, es por ello que la *“la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización”*³, debe haber un orden, es decir que para la subsistencia de una civilización debemos contar con jerarquías, divisiones

² Instituto Nacional de Normalización –INN- Norma Chilena NCh 3009:2012 *Alojamiento turístico - Centro de turismo de naturaleza o lodge - Requisitos para su calificación*. <http://www.calidadturistica.cl>

³ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Edición Cuarta. Pág. 33

de tareas y especificaciones de funciones. El hombre en sí, debe vivir regido por normas, que infieren en su manera de conducta y pensamiento.

De acuerdo a lo anterior una administración de recursos humanos implica una selección, capacitación, desarrollo, conocimiento legal y principios, entre otros, de cómo establecer una política de trabajo adecuado para el personal, es por ello, que el aporte de la administración científica por parte de Frederick Taylor dio un empuje a una mejor gestión de los trabajadores, con sus principios que engloban una organización del trabajo, selección y entrenamiento del personal, cooperación y remuneración, responsabilidad de los directivos hasta los subordinados.⁴

La vanguardia de la administración científica ha demostrado que un departamento de recursos humanos es tan esencial, como el de producción, marketing, contabilidad, ya que sin la debida gestión de las personas, no coexistiría un grupo armonizado dentro de la organización, entendiéndose por ello, poca o inexistente comunicación tanto a nivel departamental como personal, el apoyo y trabajo en equipo, una clara política organizacional y el conocimiento de los derechos y obligaciones de los funcionarios en toda la pirámide de jerarquización de la organización.

Sin embargo, cabe destacar que es necesario un óptimo desarrollo de un área de recursos humanos, por que el hombre dentro de la civilización, siempre esta en continua interacción con un entorno cambiante, además desde el principio de la creación se han desarrollado reglas para realizar un óptimo trabajo, que conlleva su propia satisfacción y el cumplimiento de las necesidades requeridas por las organizaciones.

En el Capítulo I, se encontrará como se ha planteado el problema que aqueja a San Francisco Lodge, el cual pretende expandir su capacidad de hospedaje, lo que conllevará a tener una estructura de recursos humanos mejor organizada en cuanto al capital humano que se encuentra empleado en la empresa, además de las entrevistas con el dueño y los

⁴ Jáuregui G, Alejandro, *Principios de la Administración científica de Taylor e introducción al Formismo*, <http://www.gestiopolis.com>, Teoría y Pensamiento administrativo, 05/11/2013

empleados de la empresa, que evidencia la deficiente gestión de recursos humanos presente en la actualidad.

En el Capítulo II, se embestirá el marco teórico, el cual será necesario para comprender y evidenciar todos los temas que se abordaran en este informe, los que serán necesarios para la adecuada comprensión de los lectores.

En el Capítulo III, se abordará de lleno la propuesta y el desarrollo de la investigación que se realizó para complementar este informe, donde a través de un diagnóstico previo, se llegó a la conclusión de aplicar el proceso de recursos humanos, específicamente el proceso para integrar personas, donde por medio de la encuesta realizada tanto a empleados como al dueño del Lodge, se podrán mejorar los subprocesos de selección, reclutamiento e inducción del personal

En el Capítulo IV, se desarrolla la conclusión, donde se entregan las resoluciones, de las propuestas y los procesos que se han puesto en práctica y sus resultados, o los potenciales resultados que se esperan.

“El primer paso para verdaderamente entender la importancia que tiene el capital humano en las empresas es tener clara la importancia de tener un área de RH fortalecida, para luego transformar la visión de los recursos humanos”⁵, como destacan las palabras anteriores en este informe se pretende mejorar las operaciones del proceso de integración de recursos humanos de San Francisco Lodge & Spa, tanto el ya existente como el nuevo personal, es por esto, que aquí se describe en profundidad y el paso a paso a seguir para obtener a los empleados mejor cualificados para cada función que la empresa requiere cubrir.

⁵ Arciniega Pérez, Olivia, Directora de Recursos Humanos de Eaton México, <http://www.amedirh.com.mx/noticias/item/cuales-deberian-ser-los-objetivos-de-rh>

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del Problema

Como toda empresa hotelera y gastronómica, la imagen y percepción que se tiene de la organización se basa en la calidad de los servicios que se entregan, por lo que éstos tienen sus cimientos principalmente en el capital humano, es decir, los empleados, que trabajan, desarrollan los servicios y están en constante contacto con los clientes.

El personal a cargo de cada área debe contar con los conocimientos y requisitos tanto personales como profesionales para ser eficaz, eficiente y competente en la labor desarrollada, de acuerdo a esto, la Empresa San Francisco Lodge & Spa, ha decidido tener una estructura de recursos humanos mejor distribuida y organizada, ya que durante el año 2014 se llevara a fin su objetivo de expansión en su capacidad de hospedaje y servicios, y para que este crecimiento sea efectivo necesita tener un personal con cualidades específicas acorde al trabajo designado.

Es de gran importancia una estructura más organizada en cuanto al capital humano ya que San Francisco Lodge & Spa se está preparando para aumentar su capacidad en el número de pasajeros que habitualmente poseen, para lo cual se pretende obtener alguna de las calificaciones y/o certificaciones que le otorguen prestigio tanto a nivel nacional como internacional, la cual es exigida en cierta medida por el Servicio Nacional de Turismo y el Instituto Nacional de Normalización⁶, en la cual se especifica que toda empresa debe tener un organigrama estructurado, así como una descripción de las áreas, también descripción de cargos y actividades que se desempeñan.

En estos momentos la empresa cuenta con una gestión de capital humano deficiente y poco estructurado, los empleados están en rotación constante de sus cargos, desempeñando labores de total contraste dentro del Lodge, y que muchas veces no cuentan con los conocimientos ni habilidades necesarias para realizar bien un trabajo específico.

⁶ Instituto Nacional de Normalización –INN- Norma Chilena NCh 3009:2012 *Alojamiento turístico - Centro de turismo de naturaleza o lodge - Requisitos para su calificación*. <http://www.calidadturistica.cl>

Se pudo recopilar información de gran importancia a través del cuestionario realizado a los empleados con contrato indefinido en la empresa, lo que evidenció la deficiencia de su estructura organizacional. Como consecuencia de lo anterior, dentro del espacio de trabajo cada persona se toma sus propias atribuciones generando muchas veces conflictos para los subordinados a la hora de realizar su trabajo, en otras palabras todos creen poseer la facultad para dirigir, controlar, y llevar a cabo su trabajo sin ningún tipo de supervisión de algún superior.

1.2 Objetivo General

Desarrollar y proponer mejoras en el proceso de integración de personal para la empresa San Francisco Lodge & Spa, entendiéndose por ello, la realización de los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción del personal a la organización.

1.3 Objetivos Específicos

- 1.- Realizar un diagnóstico del estado actual de la administración de recursos humanos en San Francisco Lodge & Spa.
- 2.- Crear y describir de manera general los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción de los empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- 3.- Realizar el diseño de los cargos necesarios en la empresa y sus respectivas descripciones.

1.4 Justificación

La idea surge debido a que la empresa San Francisco Lodge & Spa ha decidido poner en marcha su expansión para el año 2014, y su problemática es que no cuenta con una administración de recursos humanos eficiente para emprender tal objetivo de aumentar su capacidad a 550 pasajeros aproximadamente.

La idea de regularizar y mejorar la actual gestión del capital humano, surgió mediante entrevistas con los directivos de la empresa⁷, en cuanto a lo que se ha estudiado y la experiencia laboral en el rubro de la hotelería, se ha puesto en marcha esta propuesta del proceso de integración de personal y los subprocesos que lo desarrollan.

Durante los años de estudios en la carrera de Administración de Negocios Internacionales, se ha obtenido conocimientos relativos a las áreas de Administración de Empresas, Recursos Humanos, Gerencia Internacional, Marketing, entre otros, que en conjunto han demostrado que, para el funcionamiento eficaz de una empresa, además de contar con la percepción de que toda organización debe tener una visión, misión y objetivos, se concluye que para una entidad sea cual sea su rubro o actividad es primordial contar con una gestión oportuna y de manera eficiente del personal, ya que ellos son la clave de la entrega de un óptimo servicio en la empresa.

Se ha deducido que el personal de trabajo es un elemento esencial dentro de este tipo de organizaciones, debido a que en el área de hotelería, son ellos los que interactúan con el cliente, representan la imagen de la empresa y su comportamiento es lo que refleja la calidad del servicio que entregan a los clientes.

Como se cuenta con la experiencia de haber trabajado en una cadena hotelera de gran prestigio, como lo es el Hotel Vail Marriott Mountain Resort and Spa en Estados Unidos, durante una temporada, desempeñando el cargo de mucamas, se ha mostrado una visión de

⁷ Anexo 1, entrevista transcrita con el dueño de San Francisco Lodge & Spa

lo que la empresa espera de su personal, es decir, se entregó una semana de inducción, se dio a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, que se esperaba del personal a la hora de desarrollar el trabajo, mediante evaluaciones, como se debía tratar al cliente, todo esto ha servido, además de los conocimientos adquiridos de la carrera, para que en resumen se pueda mostrar a los directivos, desde el punto de vista, la administración adecuada del personal.

Durante el tiempo de aprendizaje y enseñanza en la carrera, se ha estudiado la existencia de varios modelos de estructuras jerárquicas y uno de ellos, es el modelo de estructura piramidal de una empresa, el cual muestra que quién se encuentra en la cúspide, controla, planifica, dirige y delega a los subordinados, las funciones para un buen funcionamiento de la organización, como se ha tenido la experiencia de estar en la base de la pirámide, ahora la empresa San Francisco Lodge & Spa, está otorgando la oportunidad de ubicarse unos escalones más arriba de la pirámide, con más responsabilidad y poner en funcionamiento los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria, y presentar la capacidad de gestionar una administración de recursos humanos, para un beneficio de la organización que es poder terminar con un personal adecuado y calificado para su expansión.

Toda experiencia y aprendizaje adquirido en este tiempo, es motivo de la realización de un informe relacionado con el área de recursos humanos, porque es fundamental esta área en una empresa, y el trato y cuidado hacia los trabajadores es lo que da frutos en un negocio exitoso. Las razones de querer demostrar que se es capaz de poder originar una propuesta en base a conocimientos y prácticas que ayuden a mejorar a una empresa, y más aun que se cuente con la confianza de los directivos, de creer en los estudios con los que se cuentan, para entregar un plan de calidad para una mejor gestión del capital humano, y que además se implemente en un tiempo de mediano plazo, para poner en práctica y juntar cada enseñanza de las áreas vistas en la carrera, y así entregar un plan que llene las expectativas de los directivos del lugar.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipos de Investigación

Para conseguir la información oportuna para poder implementar el proceso de integración de personal de la empresa, se basará en la investigación descriptiva que se utiliza para “*describir características de una población o fenómenos*”⁸. Se escoge este tipo de investigación, ya que los implementos para diagnosticar el problema será en base de cuestionarios, entrevistas, recopilación de datos, que ayuden a desarrollar de mejor manera las causas de el o los problemas y sus posibles soluciones.

Este tipo de investigación proporciona los datos que se creen necesarios para diagnosticar las problemáticas y así poder formular una solución adecuada a las expectativas de la empresa, buscando la correlación de las variables para poder efectuar una creación de perfiles, descripciones de cargos, los requisitos, selecciones e inducciones del personal necesarias, para el cumplimiento del objetivo, es decir, que es lo que la empresa busca, lo que necesita y lo que el mercado de trabajo le puede otorgar.

Al finalizar este informe, recién se pondrá en práctica lo descrito aquí, por lo que esta investigación sólo ayudará en las etapas de crear las preguntas necesarias para identificar las falencias, compilar los datos, realizar estimaciones necesarias, encontrar las soluciones y entregar las propuestas del proceso de integración de recursos humanos.

Se han desarrollado los tipos de investigación que existen, entre los cuales podemos encontrar los descritos en la figura 1:

⁸ Zikmund, William G. *Fundamentos de la Investigación de Mercados*, editorial Paraninfo S.A, Edición Segunda. Pág. 46

Comparación de los diseños básicos de investigación			
Tipo	Exploratoria	Descriptiva	Causal
Objetivo	Descubrir ideas y conocimientos	Describir características o funciones del mercado	Determinar relaciones causales
Características	Flexible, versátil, a menudo es la parte frontal del diseño de la investigación total	Se distingue por la formulación previa de la hipótesis específica, diseños planeados y estructurado de antemano	Manipulación de una o más variables independientes, control de otras variables mediadoras.
Métodos	Encuestas con expertos, encuestas pilotos, datos secundarios (analizados cuantitativamente), investigación cualitativa	Datos secundarios (analizados cualitativamente), encuestas, paneles, datos por observación y otros	Experimentos

Figura 1. Adaptación de tabla 3.2 de comparación de los diseños básicos de investigación⁹

1.5.2 Sujeto de Estudio

Para este tema, el sujeto de estudio será la empresa del sector hotelero y gastronómico San Francisco Lodge & Spa.

⁹ Naresh, Malhotra *Investigación de Mercados*, editorial Pearson Prentice Hall, Edición Quinta, Pág. 81

1.5.3 Población

En San Francisco Lodge & Spa trabajan 25 personas con contrato indefinido, por lo tanto como es un pequeño grupo, se realizó la aplicación de un cuestionario a todos ellos, donde al final solamente se dejó fuera de este grupo al dueño de San Francisco Lodge, ya que a él se le realizó una entrevista personal.

1.6 Limitaciones

- I. Esta investigación e informe se realizó durante agosto de 2013 a abril de 2014.
- II. El subproceso de reclutamiento también estará sujeto, a las limitaciones de acuerdo a la oferta laboral presente en el mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Y

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Empresa San Francisco Lodge & Spa

*“San Francisco Lodge & Spa, se ubica en la comuna de San Esteban, Provincia de Los Andes, V región, Chile; a 101 km de Santiago y a 114 km de Viña del Mar, en un hermoso valle escondido a los pies de la Cordillera de los Andes, cuenta 25 hectáreas de terreno con espacios de naturaleza a orillas del estero San Francisco, además es hábitat de mucha flora y fauna nativa y más 140.000 hectáreas para recorrer. Aquí vemos un resort que conjuga la calidez de las construcciones de madera y piedra, que no destruyen el paisaje, con altos estándares de calidad en las terminaciones y dedicación al cliente en la atención y servicio”.*¹⁰

Este lugar entrega servicios tanto para las personas, como para empresas que desean realizar capacitaciones, retiros de aprendizaje, team building, entre otros. Además de destacarse por su gastronomía con desayunos, almuerzos y cenas buffet.

Otra de sus características es que utiliza de gran manera los recursos naturales del lugar, creando así actividades como kayak, canopy, cabalgatas, caminatas, trekking hacia los cerros y cordillera.

San Francisco Lodge & Spa se caracteriza por el contacto constante con la naturaleza, desconectarse de la ciudad y de la rutina diaria, dejar de lado los avances tecnológicos y aprender más sobre el ambiente natural. Por ahora este complejo turístico cuenta con 3 hoteles y 16 cabañas que son para alojar aproximadamente 250 turistas de todas partes.

Además, durante el año, se realizan convenciones de empresas, eventos y capacitaciones. *“Contamos con 12 diferentes circuitos para team building de empresas y un parque de 22 hectáreas para el desarrollo de ellos, donde usamos en su composición, cocina, pesca, ovejas, caballos, kayak, canopy, circuitos de destrezas, cuerdas entre otros.”*¹¹

¹⁰ Extraído de la pagina web <http://www.sf.cl>

¹¹ Extraído de la pagina web <http://www.sf.cl>

Es decir, la empresa se dirige a dos tipos de clientes: las familias y las empresas, ambos se complementan entre sí, ya que muchos pasajeros vienen primero por cursos y eventos de las empresas y luego deciden traer a sus familias, ya que es acogedor para los dos tipos de clientes.

San Francisco cuenta con varios tipos de programas, desde programas por el día, hasta programas con alojamiento como destacan en su pagina: *“San Francisco Lodge Spa ofrece a sus pasajeros programas de estadía pensados en toda la familia, con la tranquilidad, seguridad y aire puro, alojamiento con servicio de mucama, alimentación buffet, actividades incluidas sin costo, piscina temperada, cabalgatas, canopy, kayak, pesca con mosca, visita a granja de animales para los más pequeños, guardería y actividades diarias de los guías, como búsquedas de tesoros, fogatas, concursos, fiestas, karaoke, caminatas nocturnas, clases. Podrá también tomar programas de masajes, cursos de pesca u otros.”*¹²

Esta es una empresa en crecimiento, en el cual cada vez tiene más recursos para explotar, sin invadir al medio ambiente, sino que trabaja en conjunto con él, que es la principal característica que los pasajeros presencian al llegar a este lugar disfrutando de los paisajes variados que posee, como cordillera, campo, lagunas, estero, flora y fauna nativa, sin dejar de lado los altos estándares de calidad en todas las construcciones presentes en San Francisco Lodge & Spa , que proporcionan la mayor comodidad, seguridad y confort que los pasajeros buscan.

Es muy importante también tener presente que aparte de las construcciones de calidad y los paisajes que atraen cada día nuevos huéspedes, está la calidad del desempeño que posee el capital humano dentro del Lodge, es por esto que el personal que trabaje al interior de las distintas áreas presentes en San Francisco Lodge & Spa, debe poseer las capacidades idóneas para desempeñar un servicio de calidad para los pasajeros, en pos del crecimiento de la empresa.

¹² Extraído de la pagina web <http://www.sf.cl>

2.2 La Administración de Recursos Humanos en la Industria Hotelera

Hoy en día, con todos los avances que experimenta la humanidad, es de suma importancia el tomar una adecuada decisión al contratar al nuevo personal que estará en la organización, aun más, cuando en este tipo de organizaciones todo el personal está en constante comunicación y en contacto con los clientes. Debido a esto se deben tomar en cuenta las diversas habilidades y actitudes que posea el personal a contratar, así como también el nivel de adaptación tanto social como cultural, esto a causa de que en el mundo de la hotelería se atiende a una gran diversidad de personas, de diferentes partes del mundo las cuales poseen lenguajes, tradiciones y culturas diferentes.

Es imprescindible, que el personal presente en los hoteles, posea conocimientos especiales según el puesto que ocupe y en caso de no poseer del todo los conocimientos requeridos por la organización, se le otorgue la adecuada inducción y/o capacitación, para que todos los trabajadores obtengan igual cantidad de capacidades necesarias para cubrir los requerimientos que se necesiten cubrir en la empresa. Es por esto que aparte de contratar al personal adecuado para cada puesto es necesario, también prestarle la debida capacitación y entrenamiento que les otorgue las técnicas adecuadas que mejoren cada una de las capacidades que posee la persona.

Según Chiavenato el entrenamiento significa *“un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador”*¹³ con esto se ayuda a que cada persona utilice sus nuevos conocimientos y capacidades a favor de la organización.

La debida inducción o entrenamiento que se le otorgue al personal en un hotel debe ser óptimo para el cargo que va a desarrollar, ya que al no capacitar, las personas tienden a no realizar sus funciones de la manera que su puesto lo requiere.

¹³ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, Edición Octava. Pág. 403.

Es aquí donde se reafirma la importancia del departamento de recursos humanos, dentro de la industria de la hotelería ya que este no solo presta servicios de reclutación del personal idóneo para cada función dentro de la empresa, sino también debe prestar la debida y oportuna selección e inducción del personal con el objeto de integrar y sacar lo mejor de cada persona para el correcto aporte de habilidades y capacidades para lograr el éxito de la organización.

2.3 Organización

Toda organización tiene un fin, y para ello hay que entender que son las organizaciones, y para que existen, una clara definición de una organización es que son “*una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad*”.¹⁴ Otra definición del término organización “*se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada*”.¹⁵ Los propósitos de una organización, reflejan los objetivos o metas que se desean lograr.

Además, las “*organizaciones están compuestas por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen faltas personas para realizar el trabajo, que se necesita para que la organización cumpla sus metas*”.¹⁶

También se debe comprender que las organizaciones deben crear una estructura que puede ser de manera voluntaria (nueva organización), es decir, dúctil y manejable, más libre de reglas, o la estructura más tradicional que comprende el orden jerárquico, para que las personas trabaje y comprendan sus obligaciones:

¹⁴ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 16

¹⁵ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 16

¹⁶ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 16

Organización Tradicional	Nueva Organización
Estable	Dinámica
Inflexible	Flexible
Centrada en el trabajo	Centrada en las habilidades
El trabajo se define por posiciones	El trabajo se define por las tareas que se deben hacer
Trabajo de individuos	Trabajo de equipos
Puestos permanentes	Puestos temporales
Se mueve por ordenes	De Participación
Los jefes deciden siempre	Los empleados participan en las decisiones
Se guía con reglas	Orientación a los clientes
Personal homogéneo	Personal heterogéneo
Día hábil de nueve a cinco	Días hábiles sin horario fijo
Relaciones jerárquicas	Relaciones laterales y en redes
Trabajo en las instalaciones en el horario establecido	Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento

Figura 2. Adaptación de cuadro La organización y sus cambios¹⁷

2.3.1 Estructura Organizacional

Para que una organización funcione, debe tener una estructura, y para crear esta estructura primero se debe entender que es una estructura organizacional que se define como *“la distribución formal de los empleos dentro de una organización”*.¹⁸

Dentro de la estructura de la organización, se encuentra en el diseño organizacional, que es el *“proceso (desarrollo o cambio de la estructura de la organización) que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud control, centralización y descentralización, y formalización”*.¹⁹

¹⁷ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 17

¹⁸ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 234

¹⁹ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 234

2.3.1.1 Departamentalización

Una empresa está determinada por su manera de organizarse, de mantener su estructura, y así poder dar la especificación de las labores, para ello existe la departamentalización, que es *“la manera mediante el cual se agrupan las tareas”*²⁰, por ello, que se han desarrollado varios tipos de departamentalización.

- Departamentalización por función de la empresa: agrupar las actividades que existen dentro de la empresa según sus funciones. Es la departamentalización más utilizada, ya que es la que mejor explica las posiciones de los empleos en las empresas, en más de alguna parte de la estructura organizacional, ésta se encuentra desarrollada. (Figura 3)
- Departamentalización por Territorio o Geografía: es habitual en organizaciones que operan o trabajan en distintas regiones, agrupando en las actividades de manera zonal o territorial. (Figura 4)
- Departamentalización por Clientes: concentrar las actividades que realiza la empresa, según el interés de los clientes. (Figura 5)
- Departamentalización por Productos: concentrar las actividades que realiza la empresa, según los productos o líneas de productos que ésta ejecuta.

²⁰ Robbins, Stephen – Coulter, Mary, Administración, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava, Pág. 235

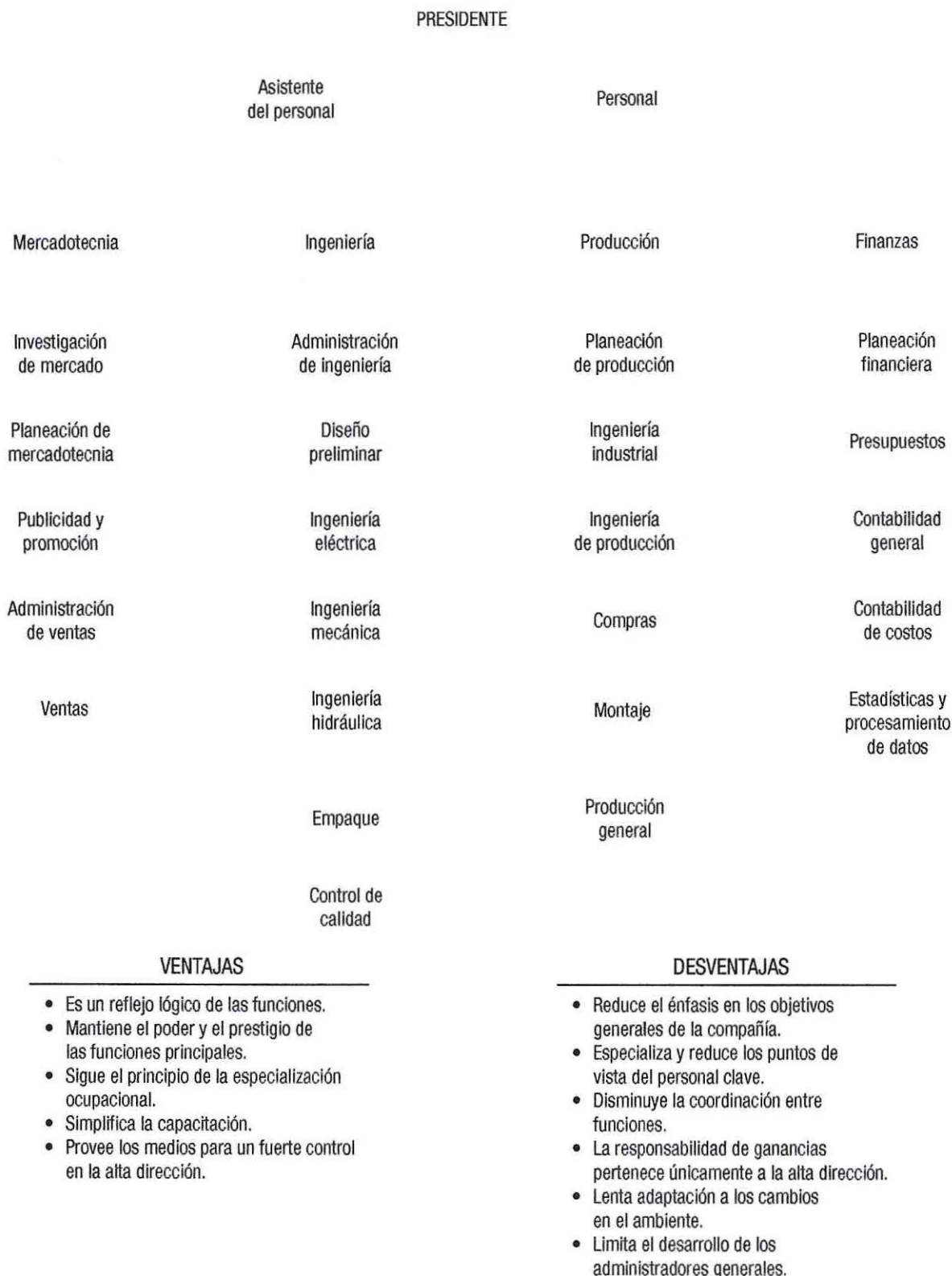


Figura 3. Adaptación de una organización funcional (compañía manufacturera)²¹

²¹ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz, Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición Séptima, Pág. 159

PRESIDENTE

Mercadotecnia

Personal

Compras

Finanzas

Región
occidental

Región del
suroeste

Región
central

Región del
sureste

Región
oriental

Personal

Ingeniería

Producción

Contabilidad

Ventas

VENTAJAS

- Asigna responsabilidad en un nivel inferior.
- Hace énfasis en los mercados y los problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Toma ventaja de las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con intereses locales.
- Provee entrenamiento medible para los administradores generales.

DESVENTAJAS

- Requiere más personas con habilidades administrativas generales.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios —como personal o compras— en el nivel regional.
- Control conflictivo en la alta dirección.

Figura 4. Adaptación de una organización territorial geográfica (compañía manufacturera)²²

²² Koontz, Harold – Wehrich, Heinz, Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición Séptima, Pág. 160

PRESIDENTE

Banca
comunitaria

Banca
corporativa

Banca
institucional

Préstamos inmobiliarios
e hipotecarios

Banca
agrícola

VENTAJAS

- Estimula la atención en las necesidades del cliente.
- Suscita en los clientes una confianza en el proveedor (banquero), quien, para ellos, es una persona comprensiva.
- Desarrolla pericia en el área del consumidor.

DESVENTAJAS

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes.
- Requiere administradores y expertos en los problemas del cliente.
- Los grupos de clientes pueden no estar siempre bien definidos (por ejemplo, grandes firmas corporativas vs. otros negocios corporativos).

Figura 5. Adaptación de división departamental con base en el cliente (Banco grande)²³

- Organización Matricial: este es un tipo de departamentalización, también conocido como rejilla o por proyectos, o por productos. Esta organización matricial se destaca por que combina la departamentalización por funciones y la de por productos, en una misma estructura. (Figura 6)

²³ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz, Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición Séptima, Pág. 163

DIRECTOR DE
INGENIERÍA

Jefe de
diseño
preliminar

Jefe de
ingeniería
mecánica

Jefe de
ingeniería
eléctrica

Jefe de
ingeniería
hidráulica

Jefe de
ingeniería
metalúrgica

Administrador
del proyecto A

Administrador
del proyecto B

Administrador
del proyecto C

Administrador
del proyecto D

VENTAJAS

- Se orienta hacia resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.
- Precisa la responsabilidad producto-utilidades.

DESVENTAJAS

- Existe conflicto de autoridad en la organización.
- Existe la posibilidad de falta de unidad relativa a la autoridad.
- Requiere un administrador eficaz en relaciones humanas.

Figura 6. Adaptación de una organización matricial de una dirección de ingeniería ²⁴

²⁴ Koontz, Harold – Weihrich, Heinz, Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional, Editorial Mc Graw Hill, Edición Séptima, Pág. 163

2.3.1.2 Los Organigramas

La estructura de una organización deben basarse en un organigrama, y se entiende por ellos como, *“los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”*²⁵

Así es como, se da por hecho la importancia que tienen los organigramas en las empresas y su utilidad al interior de estas, indicando los lazos que unen a los diferentes departamentos a lo largo de las líneas de autoridad.

Aunque parezca muchas veces innecesaria la realización de un organigrama, toda empresa por más pequeña que sea debiera tenerlo, ya que es el medio gráfico indispensable para transmitir de forma objetiva la estructura de la empresa.

Un organigrama representa ventajas de suma importancia dentro y fuera de una organización, entre las cuales encontramos:

- Provee una imagen más formal de una organización
- Proporciona el conocimiento de la estructura de una organización
- Entrega el conocimiento de las relaciones jerárquicas
- Constituye un valioso elemento técnico para analizar organizacionalmente a la empresa
- Establece una fuente autorizada de consulta para los nuevos empleados

Para la preparación de un organigrama se deben tener en cuenta ciertos criterios, que garantizarán la estructura apropiada que la organización requiere, entre los cuales podemos encontrar la precisión de la preparación del organigrama, donde se definen de manera cabal todas las unidades existentes en la organización, también estos deben muy simples y fáciles comprender, con el objeto de no confundir al lector, además debe ser uniforme con el fin de

²⁵Finkowsky Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 124

homogeneizar las líneas y figuras de su diseño que faciliten su rápida interpretación, también la presentación del organigrama debe ser lo más funcional posible, lo cual dependerá del formato y estructura que se le dé, y por último el organigrama debe estar en constante actualización con el objeto de no perder su vigencia.

Los organigramas poseen una clasificación que consta de 4 partes²⁶:

1. Por su naturaleza:

- ✓ Micro administrativos: incumben a una única organización, donde solo se pueden referir a ella en forma general.
- ✓ Macro administrativos: contienen información de más de una organización
- ✓ Meso administrativos: involucran una o más organizaciones del mismo sector de actividad

2. Por su ámbito:

- ✓ Generales: los organigramas contienen información representativa de la organización, solo hasta un determinado nivel jerárquico

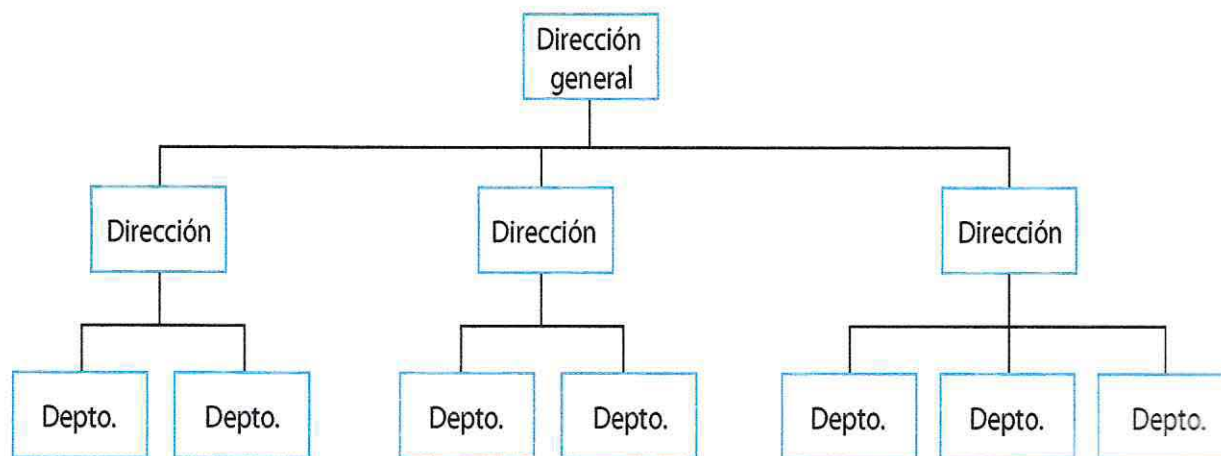


Figura 7. Adaptación de un Organigrama General²⁷

²⁶ Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 125 a la 131

²⁷ Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 126

- ✓ Específicos: su estructura muestra en forma específica la estructura de una área de la organización.

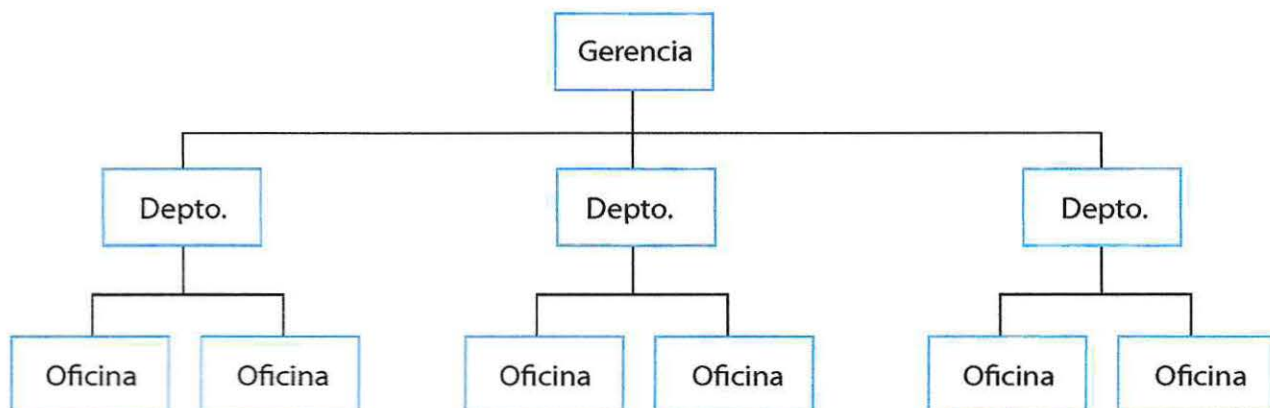


Figura 8. Adaptación de un Organigrama Específico ²⁸

3. Por su contenido:

- ✓ Integrales: involucra todas las representaciones graficas de todas las unidades administrativas de la organización.

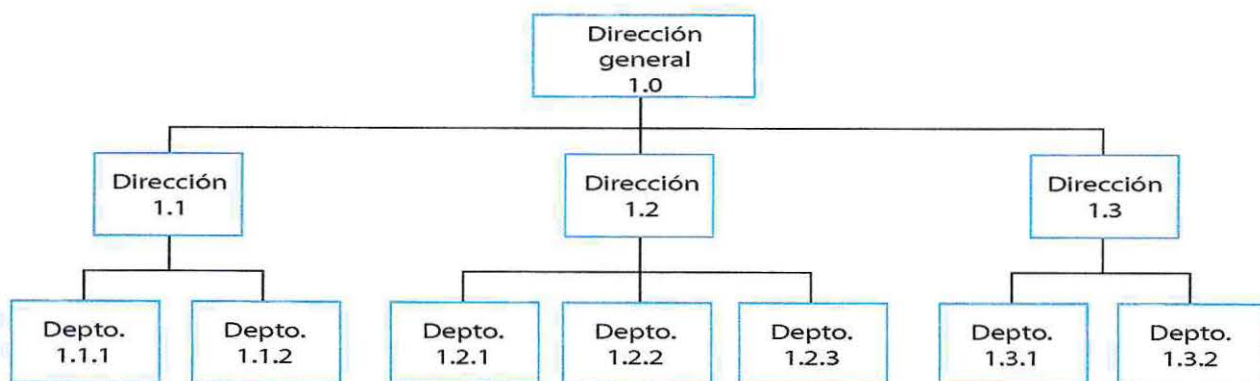


Figura 9. Adaptación de un Organigrama Integral ²⁹

²⁸ Finkowsky ,Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 126

²⁹ Finkowsky ,Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 127

- ✓ Funcionales: presentan las principales funciones que se le asignan a cada área.

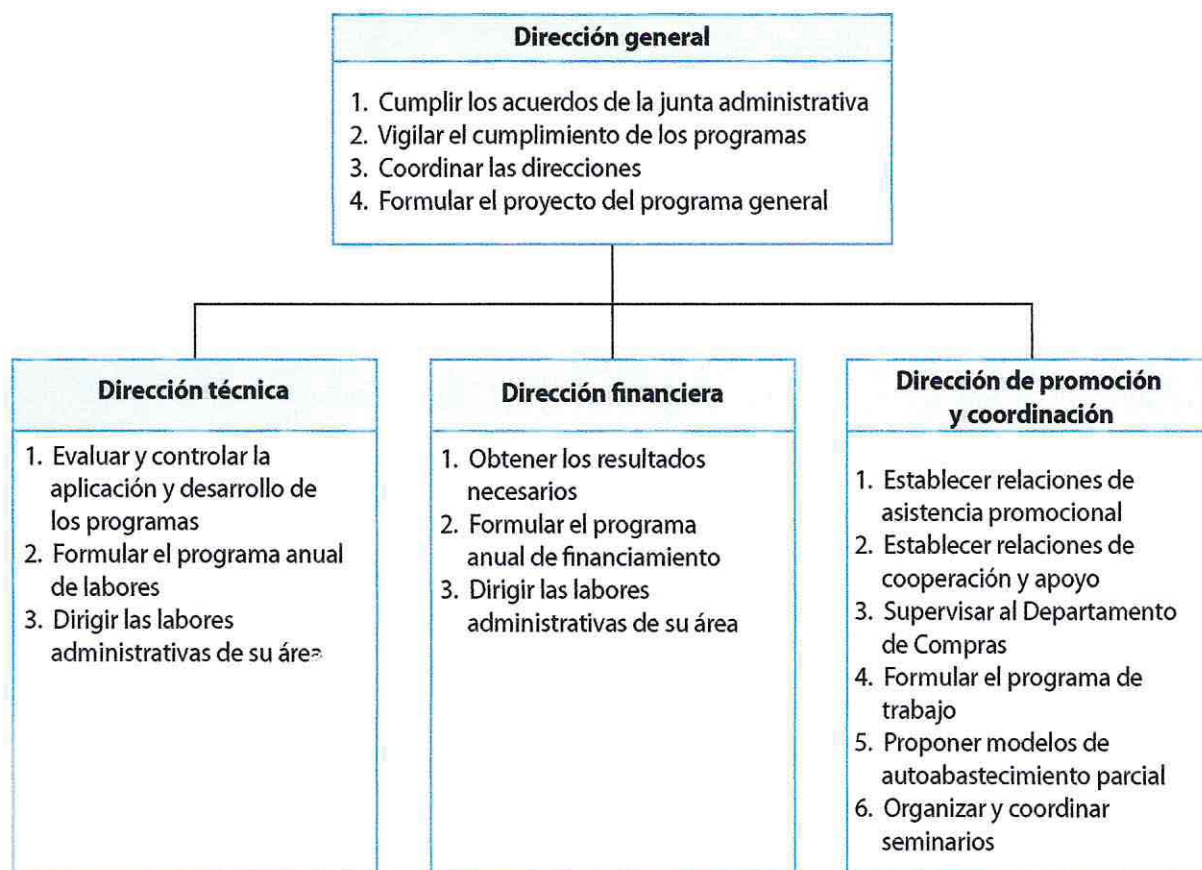


Figura 10. Adaptación de un Organigrama Funcional ³⁰

³⁰ Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 127

- ✓ De puestos, plazas y unidades: muestran las necesidades de los puestos y el número de plazas existentes o necesarias en cada unidad.

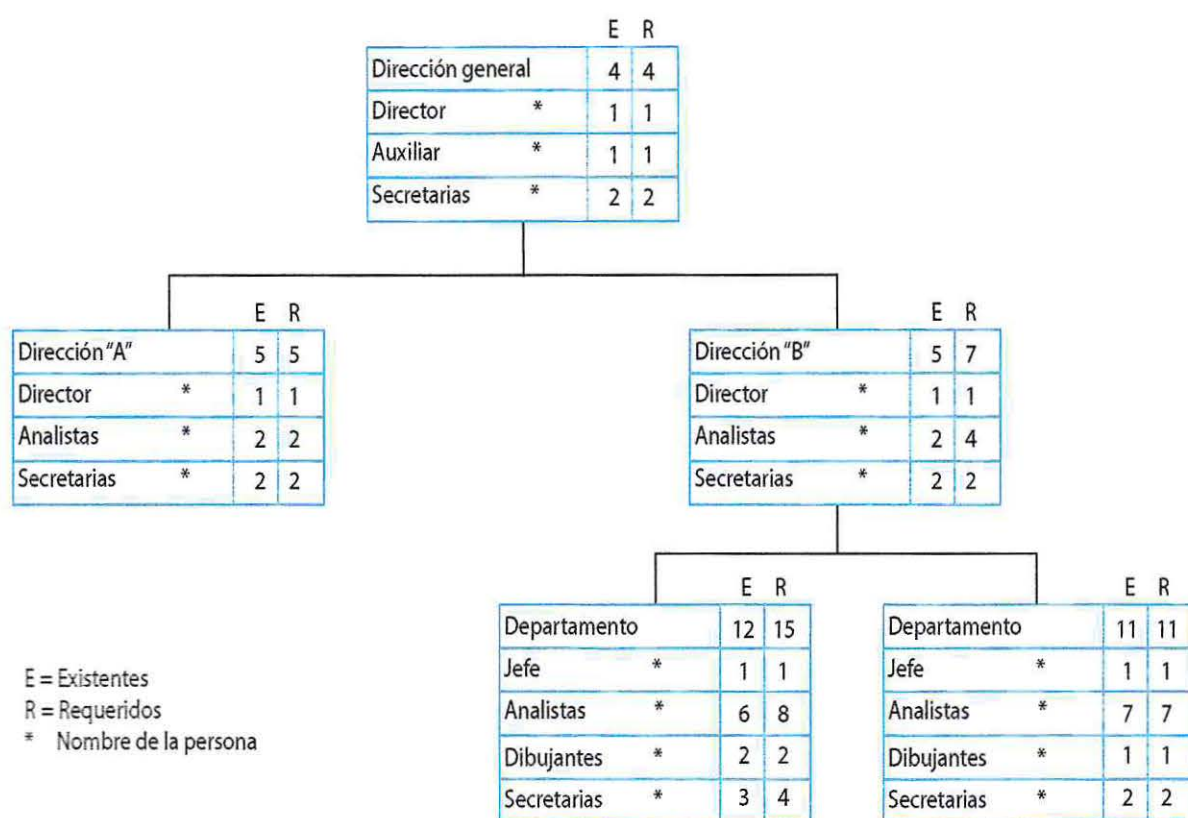


Figura 11. Adaptación de un Organigramma De puestos, plazas y unidades³¹

³¹ Finkowsky ,Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 128

4. Por su presentación:

- ✓ Verticales: sus unidades son ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular o principal dueño de la organización en la parte superior, agregando en la parte inferior los diferente niveles jerárquicos de forma escalonada.

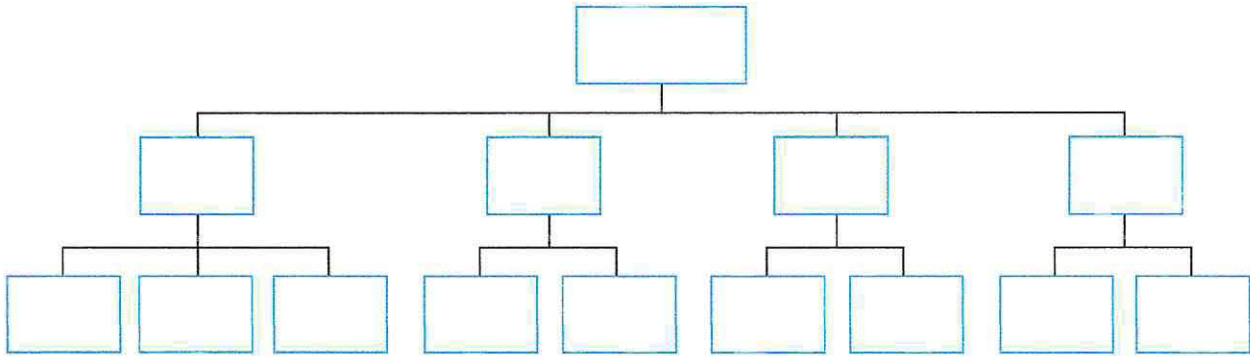


Figura 12. Adaptación de un Organigrama Vertical³²

- ✓ Horizontales: estos despliegan sus unidades de izquierda a derecha, donde el titular o principal dueño de la organización se sitúa al extremo izquierdo.

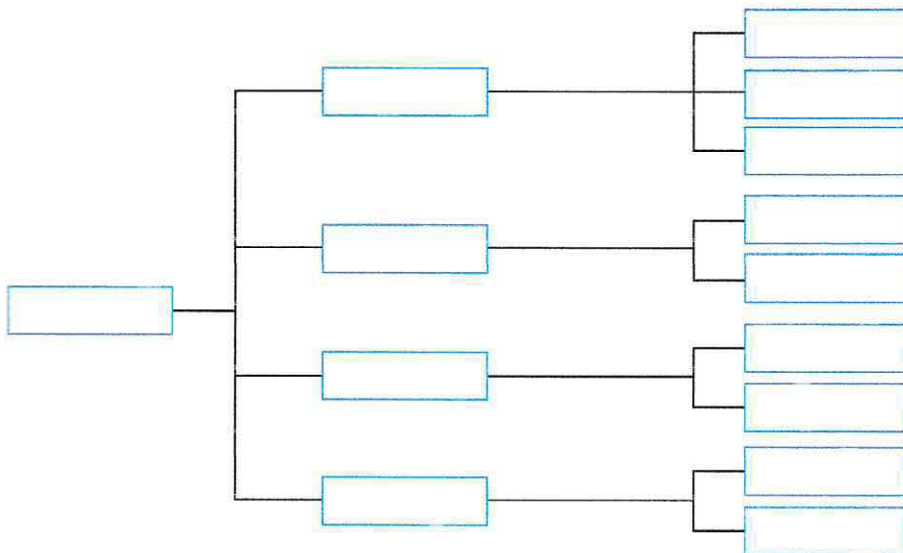


Figura 13. Adaptación de un Organigrama Horizontal³³

³² Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 128

³³ Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 129

- ✓ Mixtos: estos utilizan combinaciones mixtas entre organigramas verticales y horizontales, con el propósito de ampliar sus posibilidades de graficar.

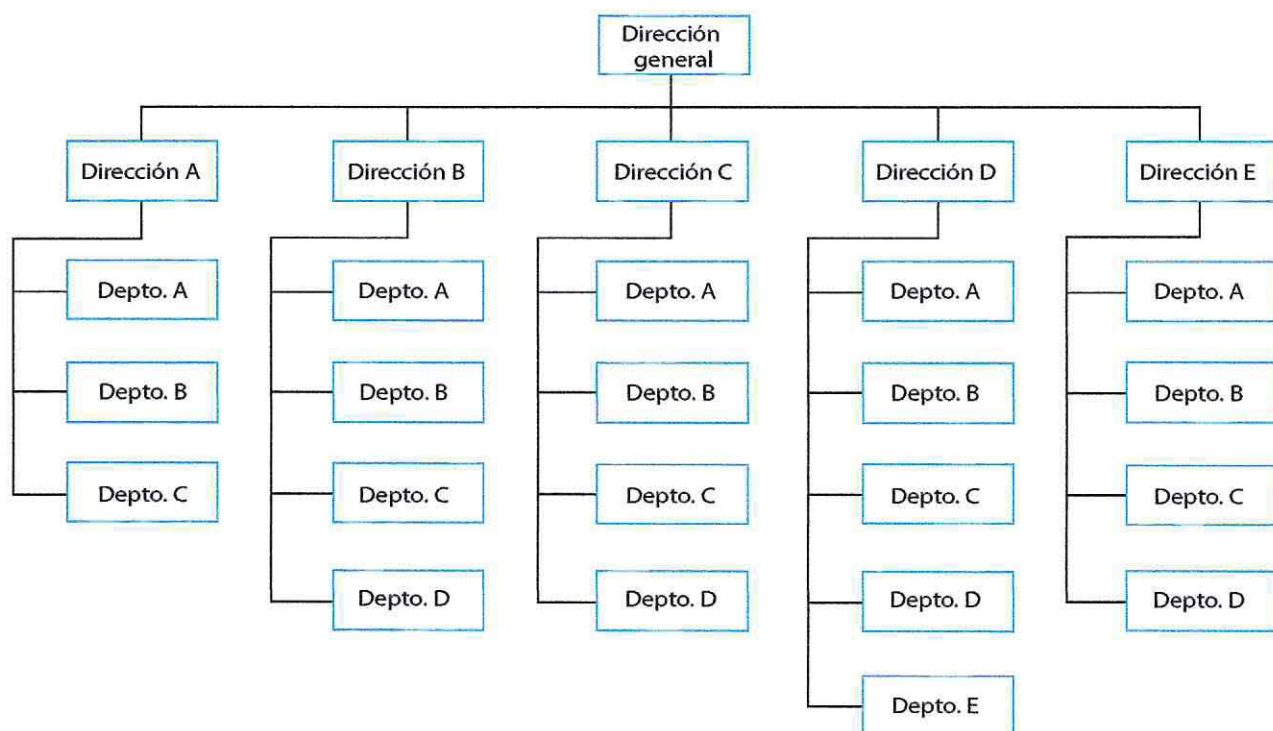


Figura 14. Adaptación de un Organigrama Mixto. Vertical/Horizontal³⁴

³⁴ Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 130

- ✓ De bloque: estos son una variante de los organigramas verticales, pero estos integran un mayor número de unidades en un espacio más reducido.

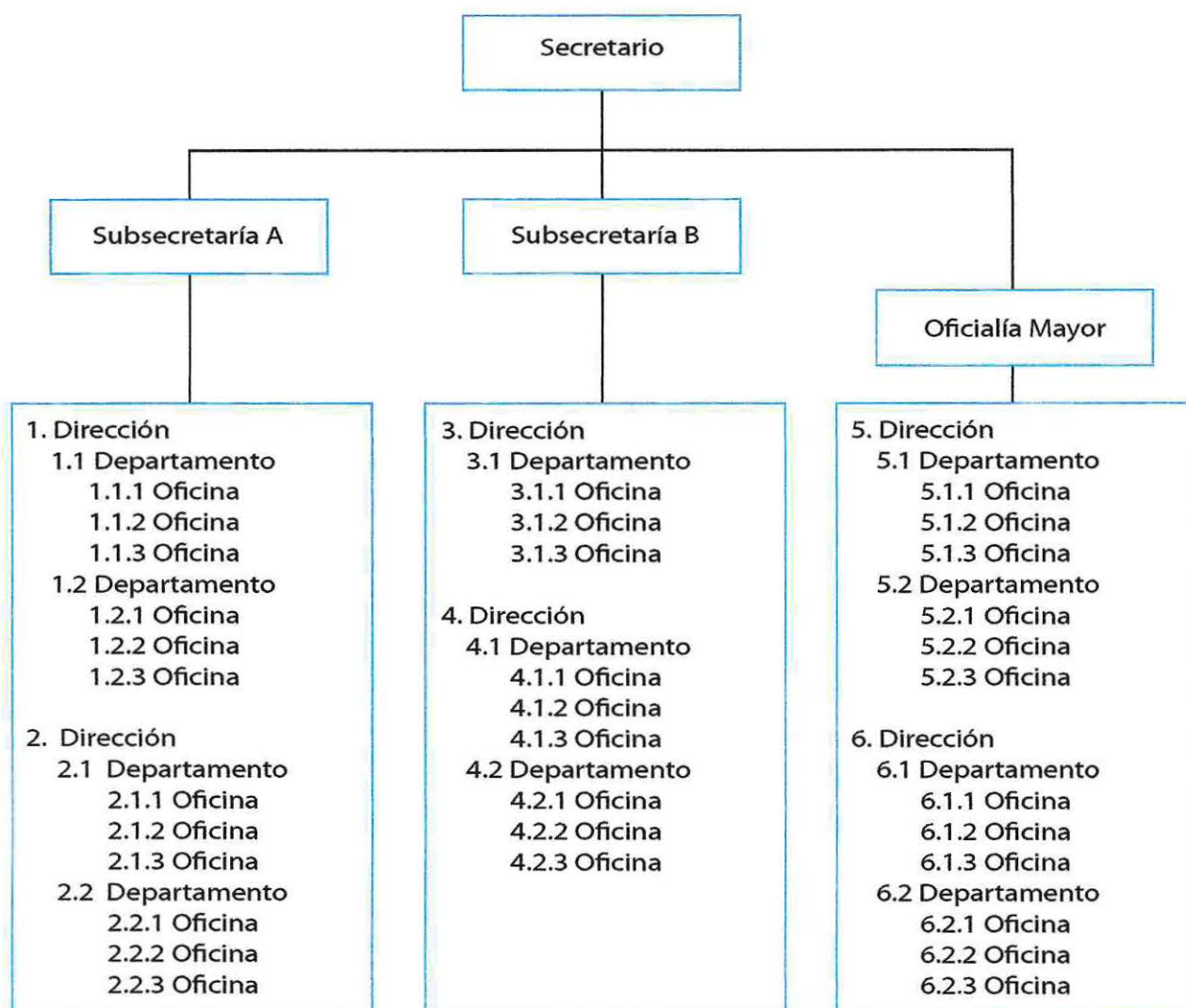


Figura 15. Adaptación de un Organigrama de Bloque³⁵

³⁵ Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, Editorial Mc Graw Hill, Edición Tercera, Pág. 131

2.4 La Administración de Recursos Humanos en la Organización

La administración de recursos humanos está inmersa en un universo conformado por personas y organizaciones, donde los recursos con que se cuenta son administrados por las personas, es aquí donde se comienza a estructurar la organización a través de la ARH. “Una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”³⁶, en donde la cooperación entre estas personas es fundamental para la organización.

Existe una enorme complejidad al interior de cada organización la cual requiere de personas que estén dispuestas a trabajar en equipos para resolver y alcanzar los objetivos que en forma individual les sería casi imposible realizar.

En la actualidad las organizaciones están en constante búsqueda por mejorar su competitividad en todo aspecto, ya sea en mejorar la innovación o calidad del producto o servicio que estén ofreciendo y hasta en ir desarrollando las capacidades para mejorar el trabajo que realicen las personas dentro de la organización, donde cada una de ellas tiene su propósito específico que las diferencia de otras organizaciones, ya sean empresas industriales, organizaciones financieras, tiendas y comercios, entre una infinidad de otras organizaciones y entidades públicas y privadas.

Como destaca el autor Idalberto Chiavenato desde una perspectiva más extensa, “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos”³⁷, es por esto que su construcción, esta cuidadosamente planificada con anterioridad para el cumplimiento de objetivos de requerimientos específicos según la necesidad de cada organización, es por esto que cada institución se atreve al constante cambio y reestructuración de sus metas con tal de adecuarse de la mejor manera a la sociedad

³⁶ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, Edición Octava, Pág. 6 Cita de Barnard, Chester, *As Funcões do executivo*, Sau Paulo, Atlas 1971.

³⁷ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, Edición Octava, Pág. 10.

2.5 Las personas en la Administración de Recursos Humanos

Las personas a menudo son comparadas con recursos que la organización posee y utiliza que producen costos, sin embargo, esta comparación es errónea, ya que las personas constituyen un ente fundamental y un poderoso atractivo que le da valor a la organización. Es por este motivo que se pueden resaltar ciertos aspectos: todas las personas son diferentes entre sí, tienen una personalidad propia, poseen diversas habilidades, conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la proporcionada administración de los recursos de una organización.

A menudo se tienden a eliminar las diferencias de cada individuo, lo cual se debiera tratar tal como es, ya que es una gran fortaleza para la organización el poseer a diversas personas con dotaciones de inteligencia, iniciativa, determinación, competencias y habilidades diferentes y variadas.

Las personas deben tratarse de manera especial, ya que son motores de la organización, son capaces de conceder todas sus habilidades, aprendizajes y talentos necesarios para la constante competitividad a la que está expuesta la organización. Al ser las personas elementos vivos dentro de la organización estos son indispensables a la hora de la su formación y funcionamiento. Las personas son las únicas que pueden conducir a una organización al éxito, por lo cual estas tienen la capacidad de convertirse en socios de la organización y realizar inversiones al interior de estas con el propósito de obtener ganancias en conjunto. Los dividendos que se esperan obtener de estas inversiones pueden verse reflejados mediante incentivos, bonos, aumentos salariales, o en forma de crecimiento profesional dentro de la organización.

Al poseer la mayoría de las personas la pro actividad, esto le conducirá a satisfacerse de manera personal y poder alcanzar sus propias metas, es por esto que al estar presente un administrador de recursos humanos en la organización tendrá el deber de motivar y orientar al personal para la colaboración del logro de los objetivos de la organización para que a la vez ellos puedan realizar sus objetivos personales.

Las limitaciones que existen para el alcance de objetivos comunes se pueden resolver mediante la agrupación de las personas dentro de una organización, y en la medida que estas van logrando sus objetivos tienden al crecimiento. Al estar en crecimiento la organización va a demandar una mayor cantidad de personas que realicen las actividades del día a día, y estas personas perseguirán nuevos objetivos individuales que ayuden al nuevo empleo, esto hará que gradualmente con los nuevos integrantes se vayan cumpliendo los objetivos de la organización que está en crecimiento.

2.6 La Administración de Recursos Humanos y su importancia

*“Un departamento de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos”*³⁸ – de acuerdo al enunciado el objetivo principal de un departamento de recursos humanos, es la cooperación recíproca entre personas y organizaciones, que contribuyen al desarrollo del bienestar de la empresa y al logro de sus mutuos propósitos. Es por esto que la ARH aporta al mejoramiento del desempeño y las contribuciones que tiene el personal en una organización, motivando a los trabajadores para que rindan al máximo de sus capacidades y lograr que el conjunto de empleados funcione como un gran equipo para el logro de los objetivos corporativos.

Con el propósito de lograr sus objetivos los departamentos de ARH obtienen, desarrollan, utilizan, mantienen y evalúan la calidad y cantidad de personal que aportara a la empresa de su fuerza laboral.

³⁸ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Edición Cuarta. Pág. 3

2.7 La Planificación Estratégica

Las empresas se crean por un objetivo y para que este se cumpla, es necesario que cada miembro de la organización lo sepa y se identifiquen con ello. Para que esta tarea se efectúe existe la planeación estratégica, que es aquella *“Implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones respecto a los objetivos a largo plazo y las estrategias de la organización”*³⁹. Para que la organización tenga sus objetivos jerarquizados, corresponde tener una visión, misión, valores, estrategia organizacional.

2.7.1 La Misión

La misión es el porqué y para qué de la organización, sin ella no habría un propósito, de ella depende de lo que se quiere lograr y a donde se quiere llegar. Como manifiesta Idalberto Chiavenato *“La misión significa un encargo que se recibe; es la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y el para que debe servir”*⁴⁰.

Las personas que trabajan para la empresa, deben conocer la misión, deben identificarla, porque si la desconocen, no sabrán que decisiones son las mejores para continuar, y más aun conseguir las ventajas para competir con el medio.

³⁹ Bohlander, George – Snell, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, editorial Cengage Learning, Edición Catorce, Pág.50

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.64.

2.7.2 La Visión

La visión es la noción que la empresa concibe de sí misma y de cómo será en un futuro. Toda organización debe entrelazar la visión con la misión, ya que de ambas se desglosan los objetivos para una correcta estrategia organizacional.

Una definición precisa de la visión es que, *“La visión es una declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro, aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia”*⁴¹.

2.7.3 Los Valores

Los valores son las bases de los principios por los cuales la organización de administra, es decir, son el proceder de la compañía respecto a su universo, sus conductas y asertivos en cuanto a los parámetros.

A partir de estos valores se conforman lo que llamamos una cultura organizacional, que explica el comportamiento de la empresa respecto a las externalidades y como derivarse dentro de ella, en otras palabras como los directivos se comportan con su personal, como los trabajadores interactúan entre ellos, y con los clientes.

Es así como se manifiesta una definición para valor, la cual se explica como *“un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es importante o no. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual”*⁴².

⁴¹ Bohlander, George – Snell, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, editorial Cengage Learning, Edición Catorce, Pág.52

⁴² Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.66

2.7.4 Objetivos de la Organización

El objetivo de la organización es el resultado que se espera obtener durante un tiempo, mayormente a largo plazo, los objetivos se derivan de la visión, ya que de ellos se plantean los cimientos para concretar metas que sean específicas, claras y realizables en un período de tiempo definido.

2.7.5 Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional es la manera que tiene la organización de interactuar con su entorno. Es en esta parte en donde se identifican y analizan, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades frente a los cambios que surgen frente a las incertidumbres. Es una manera de retroalimentación interna que realiza la organización para defenderse y saber como comportarse en situaciones adversas.

Son los cambios que debe realizar la empresa para poder mantenerse vigente en los negocios, en el sector hotelero esta herramienta es de gran uso, ya que los servicios que se entregan en estos sectores siempre deben buscar la excelencia, y para no perder clientes, frente a nuevas amenazas y/u oportunidades, que aparecen.

2.8 Administración Estratégica de Recursos Humanos

*“La administración estratégica de recursos humanos combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede ser considerada como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos, que permiten a una organización lograr sus objetivos”*⁴³. Saber administrar el capital humano, que es como el sistema nervioso central de la organización, es asegurar parte del éxito de la empresa y además el alcance de los objetivos individuales del personal.

Esta administración sirve más allá de limitar el personal, se utiliza para crear, buscar, y desarrollar las aptitudes que se requieren para lograr el objetivo de la empresa, formar un ambiente acorde para que el empleado se desarrolle a su máximo para realizar su trabajo, instaurar una cultura organizacional, y ver las maneras de recompensar al personal a medida que los objetivos se van cumpliendo.

Las empresas logran realizar el cumplimiento de sus objetivos, cuando logran de modo eficiente la utilización de todos los recursos que se encuentran en la organización, principalmente cuando tiene una efectiva gestión del capital humano, debido a que éste es quien ejecuta las estrategias que la organización se propone.

El cómo la empresa adquiere sus recursos humanos, cómo hace que permanezca su capital humano y lo conserva, son factores claves para llevar a la empresa a un éxito o rotundo fracaso.

La administración estratégica sirve para elaborar y saber que herramientas utilizar para obtener las metas de manera eficiente, pero a la vez para mejorar la calidad de vida laboral, creando un ambiente estable, saludable, beneficioso, además de que se disminuya la rotación del personal.

⁴³ Bohlander, George – Snell, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, editorial Cengage Learning, Edición Catorce, Pág. 50

Además la administración estratégica de recursos humanos, ayuda a establecer los límites, además de los fundamentos para los procesos dentro de su gestión, estos procesos son una guía eficiente para adquirir, mantener, conservar, capacitar al personal, y así aumentar la productividad y calidad de los servicios.

De acuerdo con el autor Chiavenato, existen 6 procesos de recursos humanos, este es el modelo de diagnóstico de la ARH.



Figura 16. Adaptación de Modelo de Diagnóstico de la ARH.⁴⁴

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág. 17

2.8.1 Procesos para Integrar Personas

Aquí se da a lugar a los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, donde la empresa expresa aquí su necesidad de acuerdo a quien debe trabajar en la organización, los cargos a ocupar y los criterios de los cargos.

2.8.2 Procesos para Organizar a las Personas

La organización de las personas es fundamental, ya que es donde se les enseña a los empleados sus puestos de trabajo, se les entrega orientación, se diseña sus cargos, se les explica cuales con los objetivos de la empresa. Sin embargo a pesar de entregarles la información necesaria para desarrollar su trabajo, también se les evalúa, es una manera de retroalimentación para el personal, así se les entregan críticas constructivas, se les califica y se les entrega las conclusiones de su desempeño de manera que puedan estar en constante mejoramiento.

2.8.3 Procesos para Recompensar a las Personas

Este proceso es esencial, ya que un trabajador que recibe una buena recompensa, realiza un mejor trabajo, es una manera eficiente de incentivar a los empleados, ya que así lo objetivos de la empresa se cumplen satisfactoriamente y los objetivos personales de cada empleado también se llevan a cabo.

Una definición clara para recompensa es “*una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien*”⁴⁵. Recompensar al trabajador, es de cierto modo felicitarlo por su desempeño y eso hace que el ambiente de trabajo sea grato y el desempeño sea el adecuado.

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, pág. 278

No tan solo con recompensas el trabajador se siente satisfecho, sino que también, cuando la empresa le ofrece buenas prestaciones y servicios, tales como aguinaldos, vacaciones, gratificaciones, buen seguro médico, entre otros.

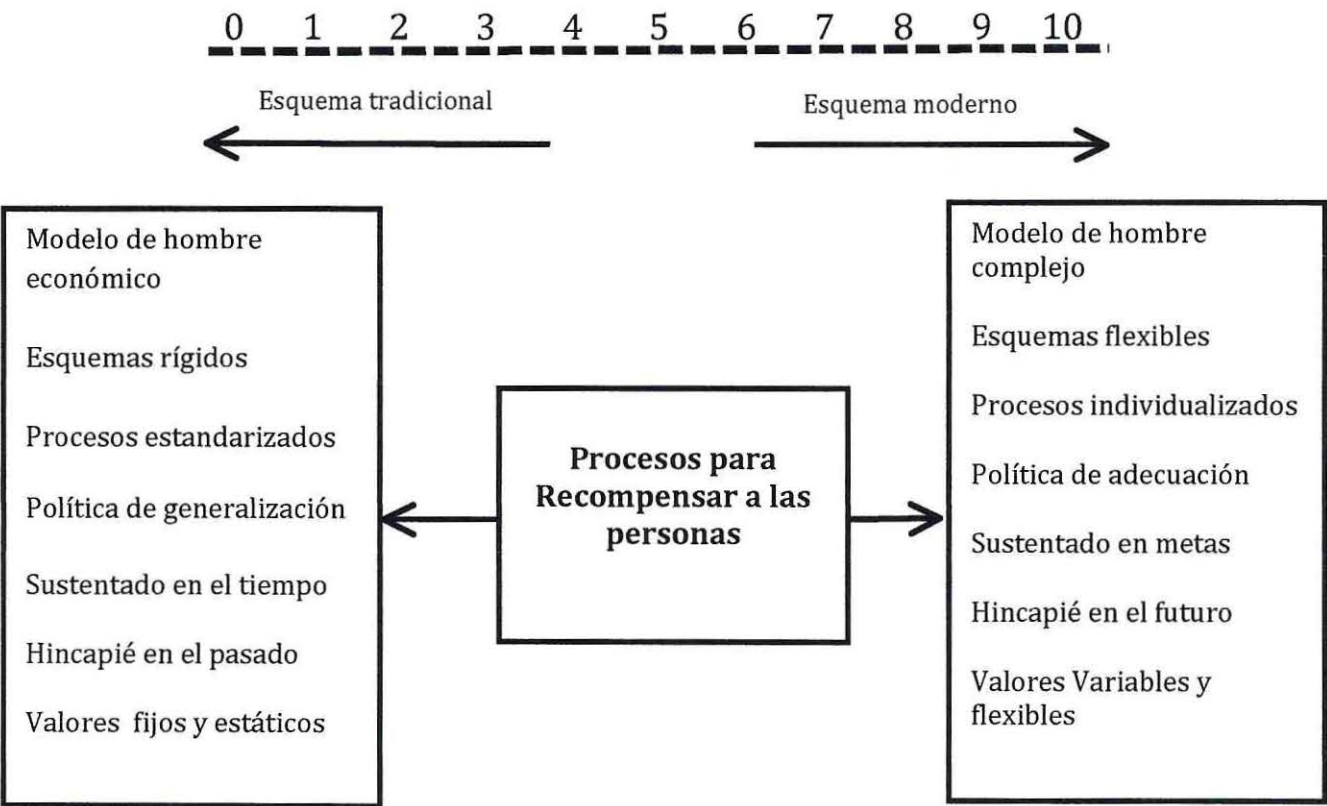


Figura 17. Adaptación de ¿Qué calificación daría a los procesos para recompensar a las personas en su organización?⁴⁶

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, pág. 279, adaptación de Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizacoes, Atlas, Sao Paulo, 2004.

2.8.4 Procesos para Desarrollar a las Personas

Este proceso abarca la educación del empleado, es decir, entregarle las herramientas necesarias para que ellos desarrollen nuevas aptitudes, capacidades, sepan enfrentarse a diversidades y proporcionar soluciones, para así lograr más eficiencia en los trabajos que desarrollan dentro de la empresa.

El proceso de desarrollo de las personas incluyen 3 etapas, que como describe Chiavenato se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.⁴⁷

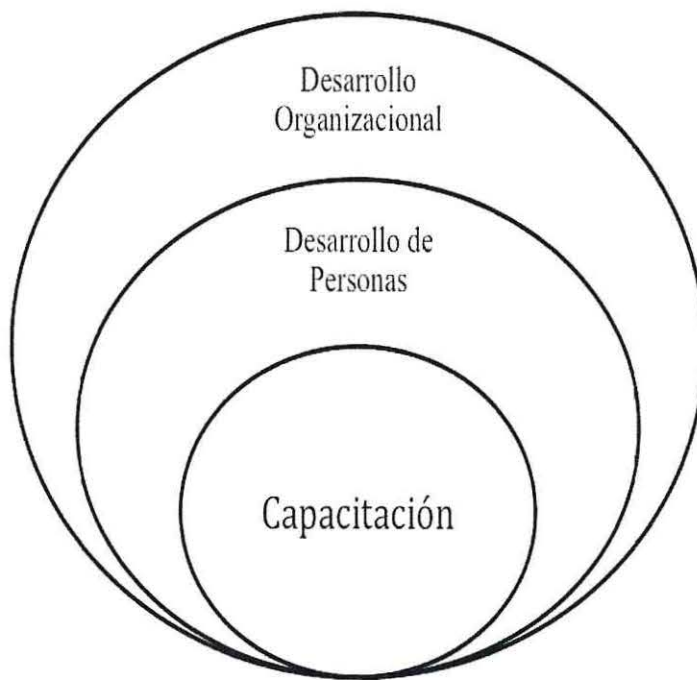


Figura 18. Adaptación de los estratos del desarrollo⁴⁸

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.366

⁴⁸ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.367

2.8.5 Procesos para Retener a las Personas

Proceso que tiene como finalidad mantener a los empleados en la empresa, de manera satisfactoria, ofreciéndoles un ambiente de trabajo atractivo y seguro, esto conlleva de manera física, es decir un resguardo personal, psicológica, que se encuentre bajo el menos estrés posible o que sepa manejar la situaciones bajo estrés, y un espacio social grato, tanto entre empelados, como sindicatos y las relaciones con los inversionistas, a fin de proporcionar un buena calidad de vida al empleado.

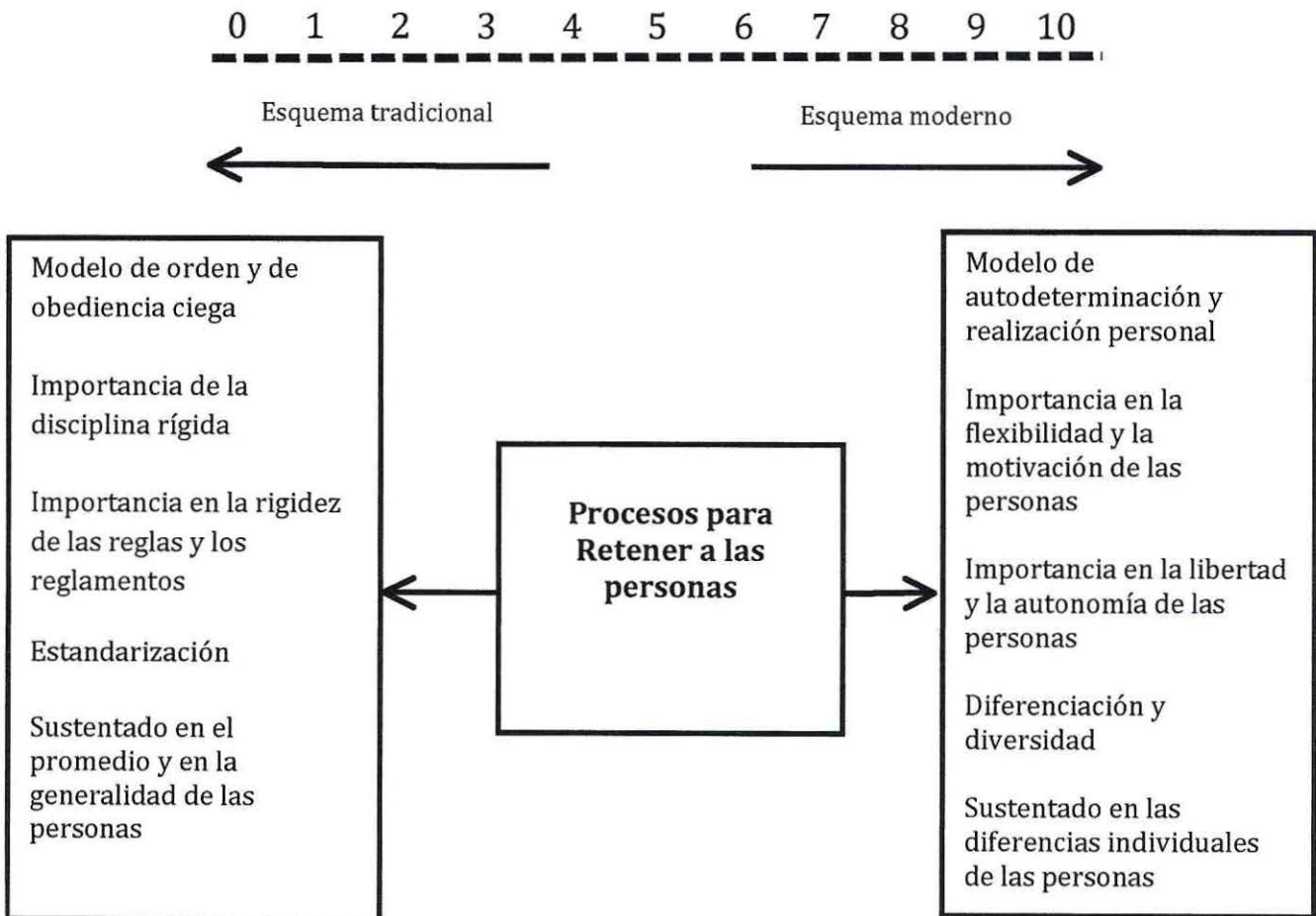


Figura 19. Adaptación ¿Qué calificación daría a los procesos para retener a las personas en su organización? ⁴⁹

⁴⁹ Chavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.441, adaptación de Idalberto Chavenato. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizacoes, Atlas, Sao Paulo, 2004, p. 131

2.8.6 Procesos para Auditar a las Personas

Proceso el cual se lleva a fin para supervisar toda le gestión del capital humano, es la manera de llevar un registro interno de la información que se obtiene de los empleados, tan así como la creación de una base de datos que luego se analizan para obtener la información necesaria.

Según el autor Chiavenato en este proceso lo esencial es la base de datos, ya que de ella se desprende cualquier requisito para realizar los informes, u obtener los conocimientos respecto a los recursos humanos de la empresa

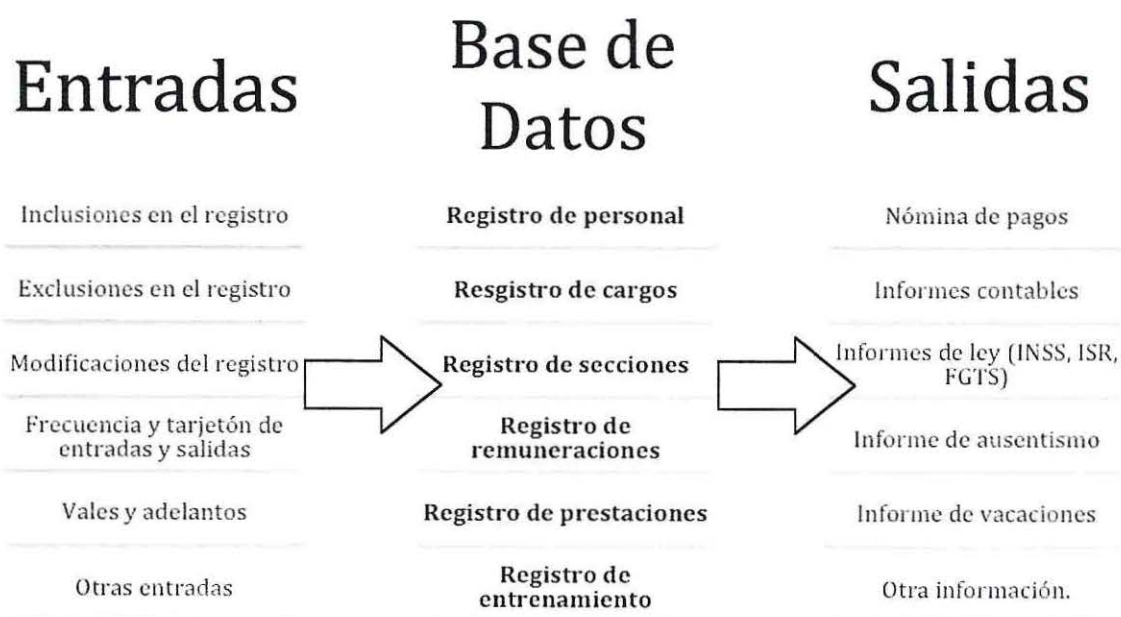


Figura 20. Adaptación de Banco de datos de un sistema de información para la administración de recursos humanos⁵⁰

⁵⁰ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.515

2.9 Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

La planificación estratégica de los RRHH es el “*proceso de formulación de estrategias de RRHH y de planificación de programas o tácticas para implementarlas*”⁵¹.

Como ya se ha mencionado anteriormente, para que la empresa cumpla sus objetivos, debe tener una gestión del capital humano más disciplinado y bien distribuido, y para esto esta la planificación estratégica de los RRHH, para ello debe buscar en los factores externos e internos que la afectan y saber crear estrategias que faciliten la adaptación a estos cambios.

Como el mundo cambia constantemente, el entorno de las empresas también, para ellos sus objetivos (misión), deben ir de la mano con estos cambios, y para que esto no afecte de manera negativa, la planificación es lo primordial para llevar a cabo el funcionamiento y gestión correcta del personal.

Esta planificación entrega ventajas esenciales a las empresas, como mantener las competencias de la organización en constante adaptación al entorno en que se desarrolla, ayuda a que los empleados estén al tanto de las situaciones de la empresa, de las metas que se quieren cumplir, mejora la comunicación entre los jefes y los subordinados. Además esta planificación ayuda a mantener la visión futura de la empresa.

⁵¹ Gómez- Mejías, Luis, Balkin, David, Cardy, Robert, *Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Pearson Prentice Hall, Edición Quinta, Pág. 26

2.10 Proceso de Integración de Recursos Humanos

2.10.1 Reclutamiento de Personal

Saber el tipo de capital humano que la organización requiere para funcionar es esencial para cumplir con las necesidades básicas, es por ello que a la hora de adquirir personal hay que saber como hacerlo, a través de que sistemas, el mercado que se abordará, y las cualidades que se buscan.

Es por ello que el reclutamiento es fundamental para saber que personas serán parte de la empresa, ya que se debe cumplir con ciertos estándares para aplicar.

Es el proceso en que se da a conocer una oferta laboral para una demanda que se creara mediante perfiles que la empresa comunica.

Para esto la empresa debe mantener una constante investigación de sus necesidades de capital humano, para las situaciones presentes y futuras que pueden abordar.

Se entiende el subproceso de reclutamiento como *“un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”*⁵².

En este proceso de integración es primordial la creación y descripción de perfiles del personal que se necesita emplear, ya que para reclutar, primero la organización debe saber que necesita respecto al capital humano faltante.

El subproceso de reclutamiento se divide en tres tipos, el reclutamiento interno, externo y mixto. El reclutamiento interno surge *“cuando, al presentarse determinada vacante, la*

⁵² Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.117, adaptación de Schermorhorn, John R. Op. Cit. Pág. 309

empresa intenta llenarla, mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimientos horizontales) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). ”⁵³

El reclutamiento externo *“opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.”⁵⁴* Este reclutamiento se puede llevar a cabo mediante la utilización de distintos servicios tales como anuncios en diarios, lugares públicos que sean visibles, a través de las redes sociales, que hoy juegan un papel fundamental y portales de trabajo o agencias especializadas en el rubro del mercado de trabajo.

Y por último, el reclutamiento mixto se emplea *“cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.”⁵⁵*

2.10.1.1 Demanda y Oferta Laboral

“La demanda de trabajo está compuesta por las empresas o empleadores, que compran servicios”⁵⁶, mientras que, *“la oferta de trabajo se compone por los trabajadores, quienes venden su servicio”⁵⁷*, es decir que en la oferta laboral los trabajadores ofrecen su fuerza de trabajo, a cambio de un salario. En tanto la demanda, son los puestos de trabajo ofrecidos por las empresas.

⁵³ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.221

⁵⁴ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.225

⁵⁵ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.232

⁵⁶ Martínez, Walter, *El Mercado Laboral, la Oferta y la Demanda (I)*, <https://www.deloitte.com/>

⁵⁷ Martínez, Walter, *El Mercado Laboral, la Oferta y la Demanda (I)*, <https://www.deloitte.com/>

2.10.2 Selección de Personal

Partiendo por la base de que existe un universo de individuos con características, habilidades y personalidades distintas, que hacen que su interacción con el medio sea compleja, debemos tener un proceso de selección.

Un concepto de selección de personal es que *“funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas”*⁵⁸. Debido a esto durante el subproceso de selección de personal, se crean y señalan distintos atributos, conocimientos y experiencias que se necesitan para ocupar un cargo, estos atributos y demases sirven como “filtro”, para ir haciendo descartes de toda la información que se adquiere cuando las personas se postulan al cargo. Ese llamado filtro hace que de un universo de individuos acotemos a quienes cumplan con los requisitos que se piden.

El departamento de recursos humanos utiliza el proceso de selección de personal para luego contratar a los nuevos trabajadores idóneos para cada cargo, donde se destacan 3 elementos esenciales:

- 1) Análisis de Puesto: *“proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto”*⁵⁹
- 2) Planes de recursos humanos: *“a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada”*⁶⁰

⁵⁸ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág. 137

⁵⁹ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 107

⁶⁰ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 107

3) Candidatos: *“son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger”*⁶¹

Estos 3 elementos son determinantes del éxito que se tenga en la selección de personal, donde si se realiza de forma asertiva los análisis de puestos, los planes de recursos humanos son de calidad y se cuenta con un grupo de solicitantes calificados, el proceso puede resultar de manera óptima para la empresa.

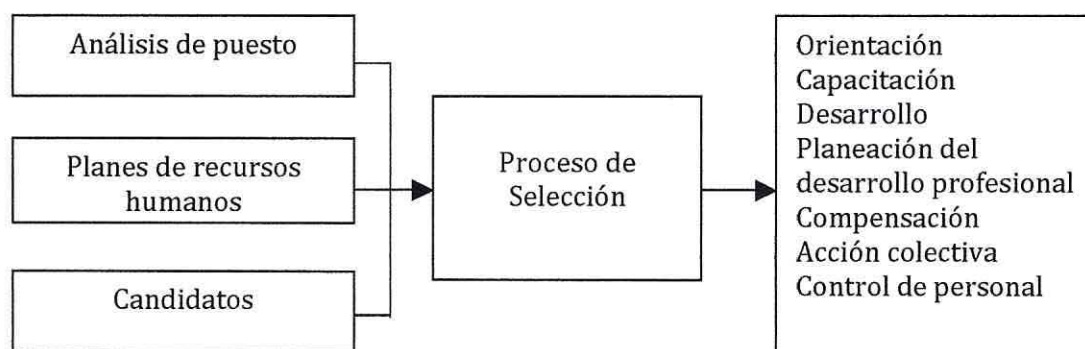


Figura 21. Adaptación de los elementos esenciales del proceso de selección⁶²

De esta manera una forma de asegurar la imagen que la organización desea proyectar, contando con el personal adecuado para cumplir los objetivos y al realizar esta selección se esta creando un valor para la empresa, porque al tener a los empleados capacitados para el trabajo, hace que el desempeño sea mejor.

Este proceso toma tiempo ya que cuenta con varias etapas de selección, entre ellas entrevistas personales, entrevistas psicológicas, pruebas de conocimientos, que ayudan y cumplen también la función de filtro.

Al contratar al nuevo personal se deben considerar una serie de etapas o pasos para su debida selección descritos en la figura 22:

⁶¹ Werther, William – Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 107

⁶² Werther, William – Davis, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 107

DECISIÓN DE CONTRATAR	PASO 8
DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO	PASO 7
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR	PASO 6
EXAMEN MÉDICO	PASO 5
VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS	PASO 4
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	PASO 3
PRUEBA DE IDONEIDAD	PASO 2
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES	PASO 1

Figura 22. Pasos del proceso de Selección⁶³

Paso 1 - Recepción preliminar de solicitudes: comienza cuando el candidato preestablece, en una oficina o mediante una solicitud, un formulario de solicitud de empleo, el cual una vez llenado por el candidato, es llevado a corroboración de los datos que allí se encuentran.

Paso 2 – Pruebas de idoneidad: *“las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto”*⁶⁴, como por ejemplo exámenes psicológicos.

Paso 3 – Entrevista de selección: está compuesta por una conversación personal formal y en profundidad con el candidato, con el fin de determinar el grado de idoneidad que presenta este con respecto al puesto al que está postulando. Las entrevistas de selección son el método mas comúnmente utilizado por las empresas para tomar la decisión de contratar o no al postulante. A continuación presenta los tipos de entrevistas existentes y sus formatos de preguntas (Figura 23):

⁶³ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 110

⁶⁴ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 110

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Numero mínimo de preguntas planeadas.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todo solicitante.	Útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a soluciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útiles para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Series de preguntas difíciles y rápidas que pretender presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de recepcionista en una sección de urgencias de un hospital

Figura 23. Tipos de entrevistas y formatos de pregunta para la selección de personal⁶⁵

Una entrevista común consta de 5 etapas:

- 1) Preparación del entrevistador: anteriormente a comenzar con las entrevistas el entrevistador debe prepararse, mediante la estructuración de preguntas específicas que determinaran la idoneidad del postulante con el cargo.
- 2) Creación de un ambiente de confianza: el entrevistador tendrá la obligación de crear un ambiente grato y amistoso con sus entrevistados, con el propósito de hacer más amena la entrevista.
- 3) Intercambio de información: se basa en la conversación que sostengan entrevistador y postulante, con el fin de adquirir mayor información sobre el solicitante, permitiendo evaluar al candidato basándose en las preguntas que se le haga.

⁶⁵ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Tercera edición. Pág. 115

- 4) Terminación: una vez acabadas las preguntas, el entrevistador tiende a resumir los pasos que se llevan a cabo una vez finalizadas las entrevistas, como el tiempo de espera para que la empresa se comuniquen con el solicitante o se le cite a una nueva entrevista, etc.
- 5) Evaluación: el entrevistador debe registrar las respuestas e impresiones sobre el postulante y llevarlas a evaluación, que finalmente resultara en la selección del personal

Paso 4 – Verificación de datos y referencias: se corrobora la veracidad de datos y referencias proporcionadas por los postulantes.

Paso 5 – Examen médico: este examen es solicitado con el fin de evitar la contratación de personas con alguna enfermedad contagiosa que ponga en riesgo la salud del resto del personal o la prevención de futuros accidentes por personas propensas a enfermedades o patologías, como alzas constantes de presión, desmayos frecuentes, etc.

Paso 6 – Entrevista con el supervisor: aquí el supervisor o jefe de área es el encargado de determinar la contratación del nuevo personal de su departamento, mediante una entrevista personal con el postulante.

Paso 7 – Descripción realista del puesto: este proceso es un complemento de la entrevista con el supervisor, aquí se dará a conocer en profundidad una descripción realista del puesto de trabajo donde se desempeñara el empleado, destacando sus responsabilidades y el entorno en donde desarrollara su labor.

Paso 8 – Decisión de contratar: esta etapa indica el fin del proceso de selección de personal, donde se le da a conocer a los postulantes mejor calificados en todos los ámbitos que han de ser contratados para el puesto de trabajo.

2.10.3 Inducción de Personal

El capital humano es el recurso primordial para una empresa, ya que son los empleados quienes realizan todos los procesos, manejan maquinas, interactúan con clientes, realizan las actividades, son la cara visible de la empresa, es por ello que cuando entran a una organización deben tener una orientación fundamental para que puedan realizar sus actividades.

Para que esto sea efectivo se debe tener conocimiento sobre la misión y visión, ya que si no se comprende estos conceptos, el empleado no sabrá el fin común y objetivo de la organización. De esto surge un concepto fundamental, la cultura organizacional, la que se describe como: *“una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”*⁶⁶.

De esta cultura corporativa depende el desempeño del empleado, si el la conoce, la entiende y se adapta a ella, la organización tendrá una productividad fluida, ya que las interacciones internas y externas se llevaran a cabo de buena fe, los procesos de los servicios se finalizaran con buenos resultados, ya que la cultura es la personificación propia de la empresa, es la imagen que los corporativos crean durante mucho tiempo y es en base a la cual se desarrollan, prácticamente es su forma de combatir con su entorno y con su universo de individuos, esto ayuda a tener el orden jerarquizado de la organización.

Este proceso de inducción basado en la cultura organizacional, es una ventaja para los directivos, ya que es un ahorro, disminuye la rotación de personal, ya que se le da el tiempo y la orientación al empleado, mientras el supervisor lo ayuda y evalúa, crea un personal de calidad y eficiente, a las medidas que se requieren.

⁶⁶ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág. 176

Si bien es cierto todos los subsistemas están integrados, en términos del proceso de integración de recursos humanos, es de suma importancia contar con la descripción de cargos, por lo tanto se ha agregado y descrito el contenido del proceso de aplicación de recursos humanos, el cual cuenta tanto con la descripción como con la aplicación de los cargos para una empresa. Todo esto en base al modelo de diagnóstico de ARH, propuesto anteriormente, por el autor Chiavenato en la figura 16.⁶⁷

2.11 Proceso de Aplicación de Recursos Humanos

En el proceso de aplicación de los recursos humanos se establece el funcionamiento, desarrollo y orden de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos, conforme a la misión y visión establecida que se ha tomado en cuenta acorde a las características de los objetivos que la organización desea cumplir.

Los recursos humanos son el componente primordial del éxito, asumiendo el aporte de sus conocimientos y habilidades para establecer las posibles diferencias que pueda tener la empresa, es por esto que una oportuna gestión de este constituya un ente fundamental para el logro de los niveles de competitividad presente en el mercado. Es por lo mismo que el factor humano es considerado como la clave del éxito en una organización con la correcta gestión de los recursos humanos.

De esta manera se logra que al interior de la organización mejore considerablemente la calidad de vida en el trabajo, creando un ambiente de constante motivación en las funciones que desempeñan los empleados, además de la disminución del ausentismo y el mejoramiento de la fuerza de laboral. Los recursos humanos constituyen un principio primordial para que la organización obtenga la calidad, productividad y competitividad que desea alcanzar.

⁶⁷ Página 41 de este informe, Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, editorial McGraw-Hill, Edición Tercera, Pág.17

2.11.1 Descripción de Cargos

Para comprender una descripción de cargos, lo primero es entender que es un cargo, y para ello se define como un cargo *“puede ser descrito como una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos”*.⁶⁸ Además se puede entender por cargo también como una *“reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”*.⁶⁹

Cuando los cargos son identificados y definidos se habla de una descripción de cargo que en materia es *“una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto de específico”*⁷⁰, es así como se define la descripción de un puesto de trabajo donde se especifica la vacante que se desea cubrir, donde se realiza un listado de las tareas, responsabilidades a cubrir, condiciones de trabajo, además de compromisos de supervisión de un puesto.

Esta herramienta constituye una ventajosa guía para quién desempeñe el cargo, favoreciendo en la optimización de su productividad personal, además es de gran ayuda para los posibles reemplazantes del cargo, ya que de este modo el sucesor del cargo podrá desarrollar el trabajo de una manera adecuada sin afectar la productividad de la organización.

La descripción del cargo *“es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa”*⁷¹

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.331

⁶⁹ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.332

⁷⁰ Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Edición Cuarta, Pág.89

⁷¹ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.331

2.11.2 Análisis de Cargos

“Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.”⁷²

El análisis de los cargos determina los deberes y naturaleza de los puestos de trabajo, además del personal idóneo que se desempeñara en el puesto.

Aquí se proporcionan todos los datos necesarios que requiere un puesto de trabajo, donde se podrán determinar cada uno de los elementos y tareas que conlleva cada puesto de trabajo en particular.

Es de suma importancia que se valore la complejidad de cada cargo, que permita conocer las características que la persona debe cumplir para desarrollar el trabajo con toda normalidad.

Con este método es posible que las organizaciones puedan establecer eficazmente los trabajos, determinando con toda precisión la labor de cada empleado y las aptitudes que se requieren.

⁷² Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, editorial McGraw-Hill, Edición Quinta, Pág.333

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Introducción al Desarrollo de la Investigación

En este capítulo se explayará el desarrollo de la investigación que se realizó para este informe. En la primera parte se desenvuelve en diagnosticar a la empresa, buscar sus deficiencias para poder entregar las soluciones. Para esto se efectuó una encuesta a los empleados de la empresa, con la cual se buscaba obtener más información sobre las falencias respecto al trabajo realizado en el Lodge.

También en este capítulo se encontrará la formulación de la propuesta, para el diseño de un área de recursos humanos, además de una nueva estructura de la empresa, el diseño de los cargos, y de los principales costos asociados a la inversión.

Como ya se ha explicado, este informe está sustentado en los procesos de recursos humanos del autor Idalberto Chiavenato, específicamente, en el proceso de integración del personal, quién razona la presencia primero de un proceso de integración de las personas y luego el proceso de organizar a la personas, es dónde se efectúa el diseño de los cargos y los perfiles, pero se ha decidido que para poder efectuar los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción, primero es necesario saber que es lo que la empresa necesita, es decir, que cargos les faltan para abastecer cada uno de sus servicios con capital humano, es por ello que, primero se analizará, diseñará la creación de los cargos y perfiles, para que cuando se comience el subproceso de reclutamiento y selección, la empresa ya tenga decidido que es lo que necesita, lo que les falta y los requisitos que deben cumplir los postulantes a los puestos, en otras palabras, saber bien lo que se demanda al mercado laboral, para que así se sepa bien a quién elegir.

Además en esta parte también se encontrará los detalles de los subprocesos reclutamiento, como se hará la demanda laboral, a través de que sistemas. También el subproceso de selección, las entrevistas, encuestas que se llevarán a cabo, y para finalizar el subproceso de inducción, que explicará como integrar por completo al personal a la empresa.

3.2 Diagnóstico General de la Empresa

El presente diagnóstico se realizó mediante una encuesta practicada a los empleados de la empresa San Francisco Lodge & Spa, ésta cuenta con un total de 25 empleados contratados, entendiéndose por ello a aquellos que cuentan con un contrato indefinido, de este universo de empleados se diversifican en garzones, cocineros, maestros de obras, mucamas entre otros.

Se consideró a 25 empleados para la realización de la encuesta, ya que es este el número de personas que se encuentra con un contrato indefinido dentro de la organización.

No se incluye al personal part-time de la empresa ya que son rotativos, y no siempre están constantemente trabajando para la organización, además estos 25 empleados encuestados son la población total de estudio que existe al momento, ya que como se ha planteado para la expansión que la empresa se requerirá de más personal de planta contratado.

La encuesta realizada pretende ayudar a identificar las falencias que se encuentran en la empresa, es por ello, que incluye temas relacionados con el reclutamiento, selección e inducción a la empresa. Su estructura cuenta de 12 preguntas cerradas, ya que son fáciles de descifrar para realizar un análisis. Además las encuestas de preguntas cerradas, son de un lenguaje más simple y entendible, y de un entendimiento más accesible para cualquiera. A su vez el tiempo que toman este tipo de encuesta es menor, ya que las respuestas son precisas y están entregadas. Otro motivo por el cual se escoge la encuesta de preguntas cerradas, es por que ya se cuenta con información previa de algunas falencias durante salidas a terreno, es por ello que existen posibles respuestas que concuerden con el pensamiento de los empleados.

Con respecto a lo anterior, el período de aplicación de dicha encuesta fue de 2 días, en los cuales se pudo obtener información necesaria del universo de empleados (25), que trabajan con contrato indefinido y poseen antigüedad en la empresa.

A continuación se realizará un detalle de cada pregunta de la encuesta con su respectivo análisis, que servirán para realizar el diagnóstico de la empresa.

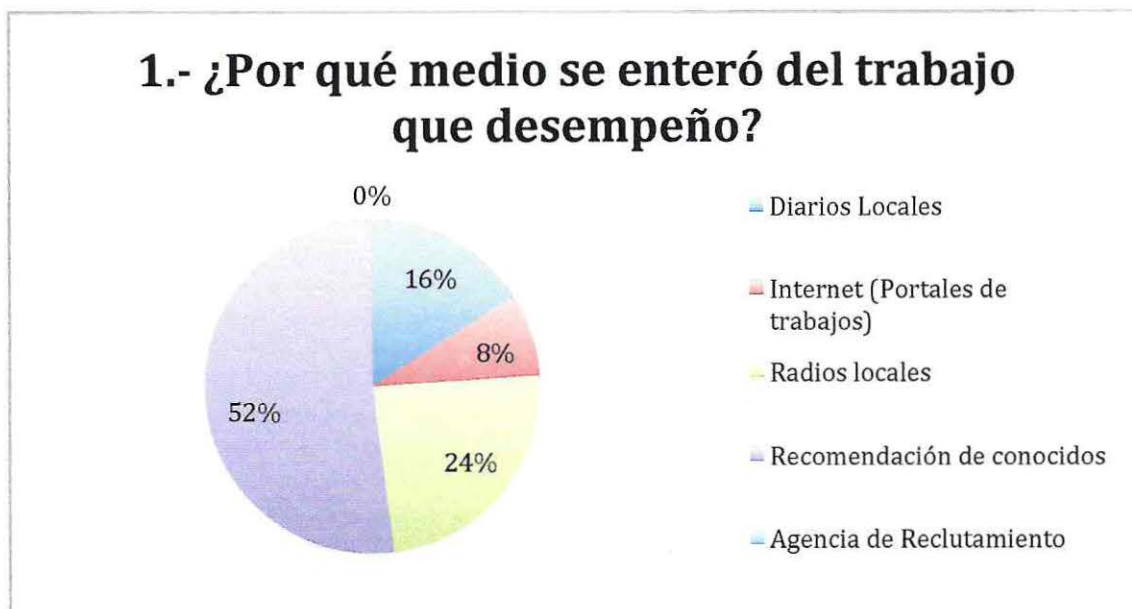


Gráfico 1. Elaboración propia

Primero, se pretende identificar la manera en que la empresa da a conocer su demanda de empleos al mercado laboral, del total de la población encuestada, 13 empleados indicaron llegar a trabajar por recomendación de terceros, 6 se enteraron por radios locales, 4 por diarios locales y 2 por portales de trabajo a través de internet.

Con esto podemos señalar, que la manera de ofrecer su necesidad de contratar empleados, por parte de la empresa es deficiente, ya que internet hoy es una herramienta accesible para la mayoría de la población, por ende, debería desarrollar más el utilizar esta herramienta para ampliar su oferta de reclutamiento. El que los empleados señalaran la recomendación por terceros, hace que este etapa sea limitada, ya que no es amplia ni comunicada, lo que la hace lo opción menos adecuada, a vista de cualquiera, ya que una empresa siempre debe tener una amplia gama al momento de comenzar su reclutamiento.

⁷³ Anexo 2

2.- Al ser seleccionado, ¿Por qué medio se le aviso?

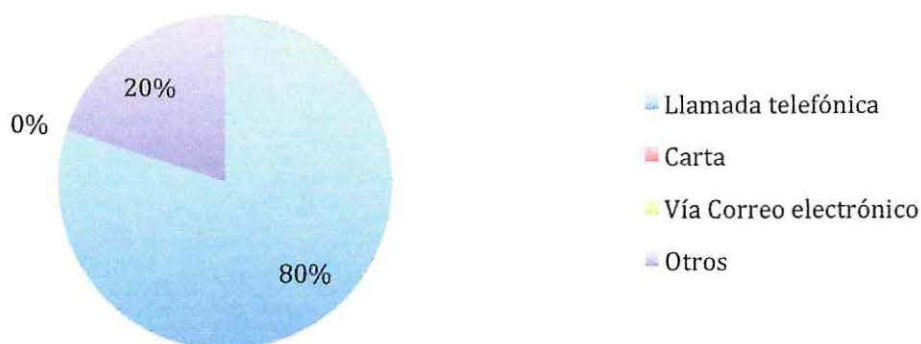


Gráfico 2. Elaboreción propia

La mayoría de las empresas realizan una entrevista previa ante de saber si el postulante será vinculado a la empresa, entrevista dónde se pretende conocer al futuro empleado, y luego de este subproceso, se le avisa mediante una llamada telefónica que se presente en las independencias para saber si ha sido aceptado, y si él esta conforme con los beneficios a recibir y obligaciones a desempeñar. Casi siempre las empresas realizan la aceptación de manera física.

Con esta pregunta se pretende identificar el medio por el cual se hace entrega de la noticia de vinculación a la empresa, queda demostrado que es a través de una llamada telefónica, y en la opción otros especificaron que algún amigo, familiar les informó que debían presentarse a trabajar, se puede observar una comunicación poco formal al respecto, y poco seria, es por ello que el empleado puede tomar a la ligera el trabajo, y no desempeñarse de buena manera, ya que desde un principio se presencia un ambiente poco exigente.

3.- ¿ Se le realizó una entrevista previa antes de comenzar a trabajar?

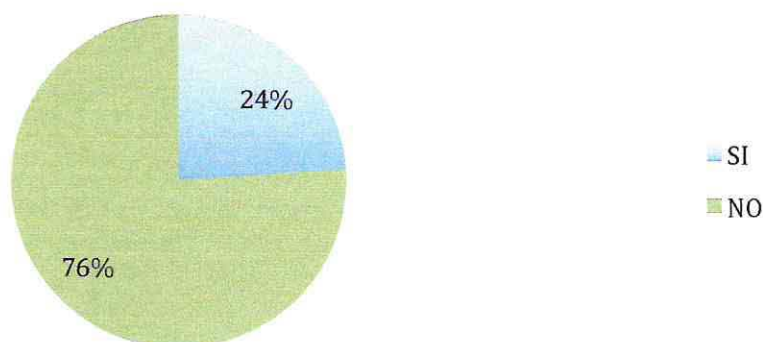


Gráfico 3. Elaboración propia

En este gráfico sólo 6 de 25 empleados, dijo haber tenido una entrevista previa, fueron para los cargos de cocina, y recepción. La entrevista que se les realizó fue generalizada, sin mayor profundidad en lo que abarca el desempeño se su cargo.

Con esta pregunta se pretende profundizar en el subproceso de reclutamiento, el cual con las preguntas anteriores quedo en evidencia que para la empresa no es una etapa crucial para la búsqueda de personal de trabajo.

Al parecer se le entregó algo de importancia a estos seleccionados, ya que son de cargos más exigentes, como cocina y recepción, son esenciales en el área de la hotelería y gastronómica, se necesita tener un nivel mayor de exigencia, pero aun así, los empleados señalaron que la entrevista no fue clave para conseguir el empleo, más que nada fue para saber si estaban a gusto al cargo que desarrollarían, pero nada en función a sus tareas.

4.- ¿ Se le pidió alguna documentación?

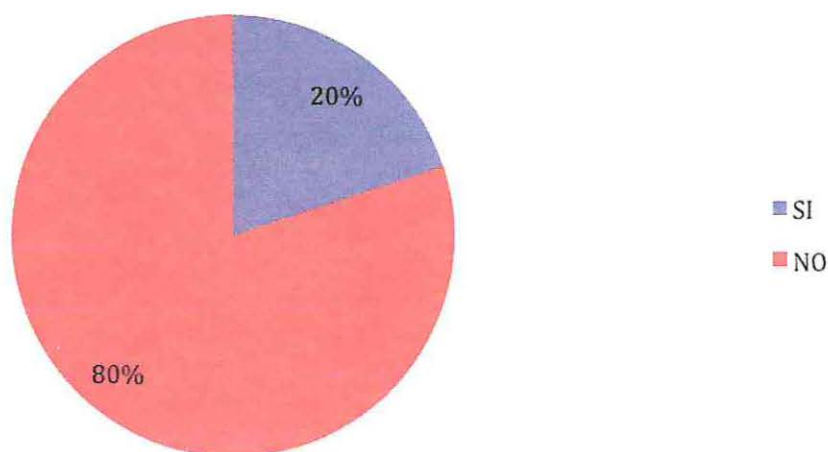


Gráfico 4. Elaboración propia

Cuando una empresa y/u organización desea emplear a gente, debe tener como base el requisito de alguna documentación para conocer más al seleccionado, tanto en el ámbito personal como laboral. Aquí queda señalado que para la empresa no es un requisito la documentación, abajo se identifica que 5 personas entregaron su Curriculum y de estas 5 a dos se les pidió algún certificado de estudios.

5.- ¿ Qué documentación se le solicitó?

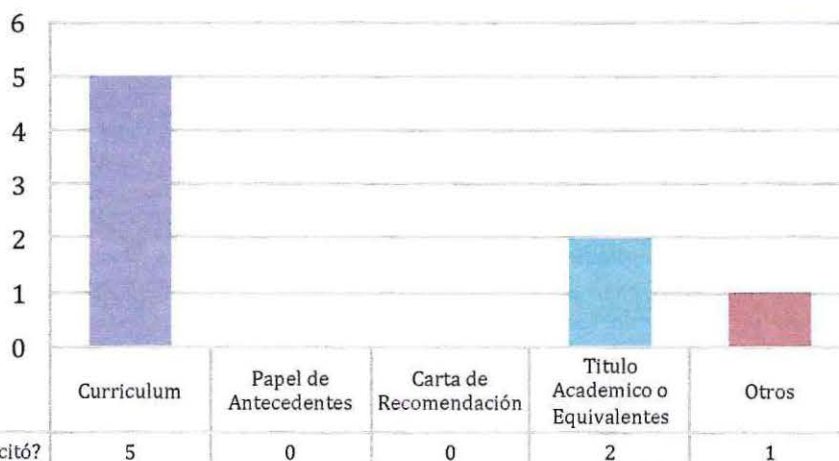


Gráfico 5. Elaboración propia

6.- ¿Se le realizó alguna prueba para demostrar sus conocimientos de acuerdo al cargo?



Gráfico 6. Elaboración propia

Sólo a dos empleados del total de la población encuestada, afirmó haber realizado una especie de prueba, esta queda registrada en el gráfico 7, como opción otros, donde los encuestados señalar que sólo se les pidió cocinar, de manera de demostrar su talento y conocimiento culinario.

7.- ¿Qué tipo de prueba se le Practicó?

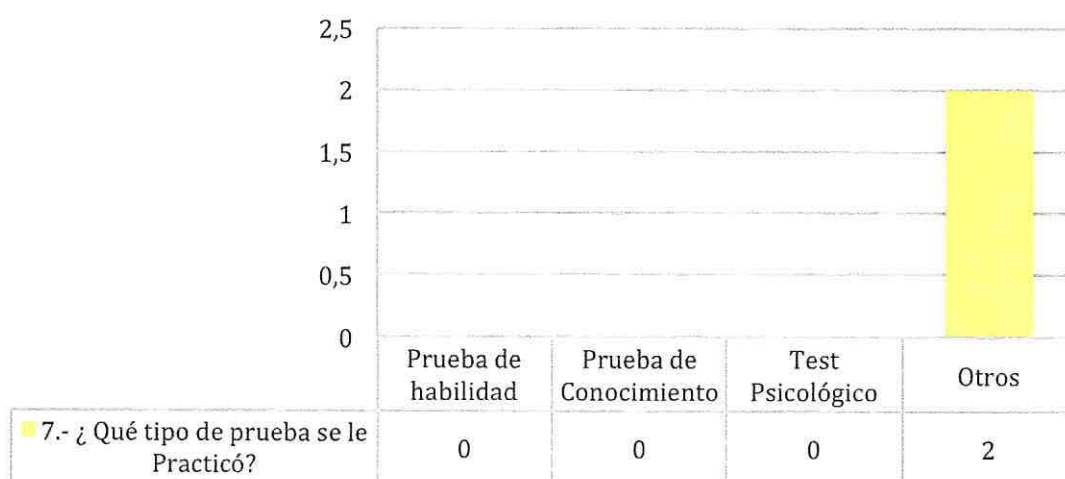


Gráfico 7. Elaboración propia

8.- ¿ Tuvo algún periodo de prueba?

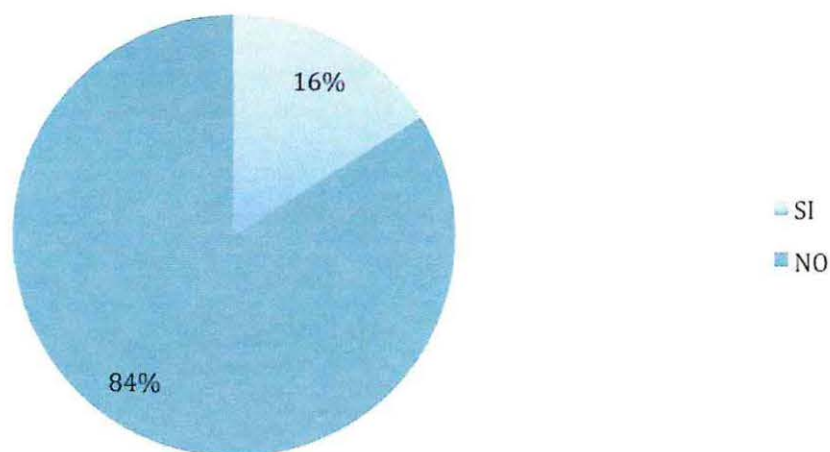


Gráfico 8. Elaboración propia

Las 4 personas señalaron haber estado en un periodo de prueba, lo atribuyen al proceso de contratación, es decir, aquellas 2 que señalaron otros, fue el periodo, de un mes que luego se hace para firmar contrato fijo y las 2 que indicaron un día, era para saber si eran aptas para el desempeño del cargo sin experiencia.

9.- De Acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cuánto tiempo?



Grafico 9. Elaboración propia

10.- ¿Se le realizó algún tipo de Inducción?

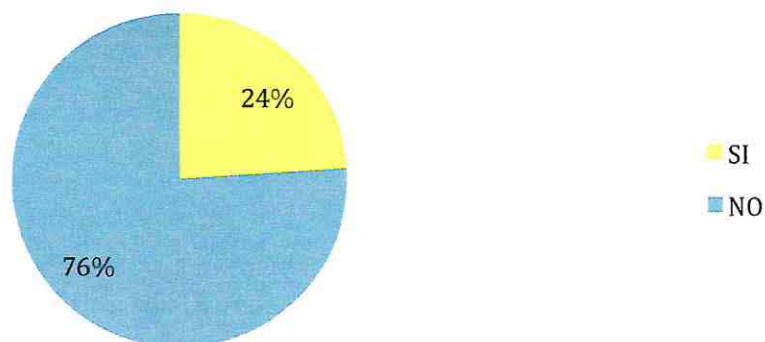


Gráfico 10. Elaboración propia

De las 25 personas encuestadas, solo 6 resaltaron haber tenido algún tipo de inducción en su primer día de trabajo, cuando se les pidió mediante la encuesta especificar qué tipo de inducción recibieron, todos dijeron que lo mas cercano eran las charlas introductorias, pero que aun así dejaban mucho que desear, además, quienes indicaron otros, hablaron de un resumen de labores, pero nada específico, ningún tipo de entrenamiento.

11.- ¿Qué tipo de Inducción?

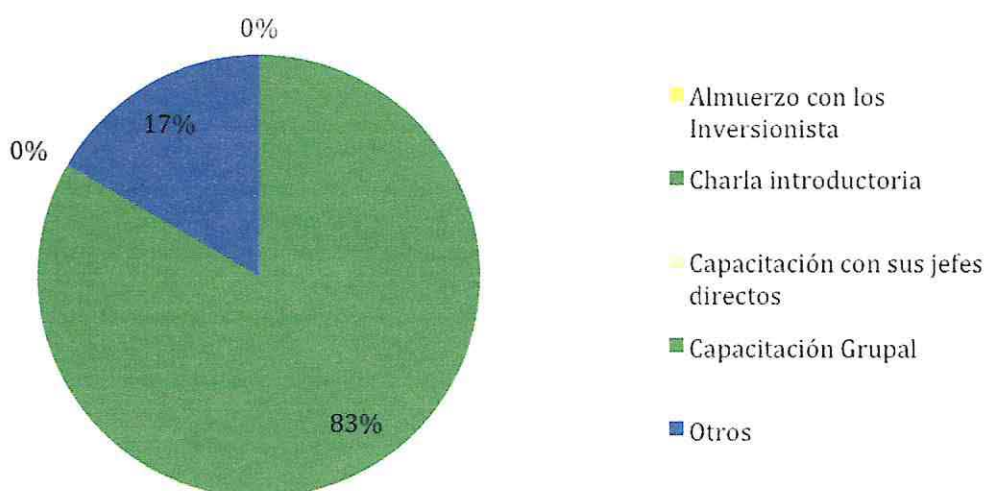


Gráfico 11. Elaboración propia

12.- ¿Se le hizo una descripción de las tareas a realizar?

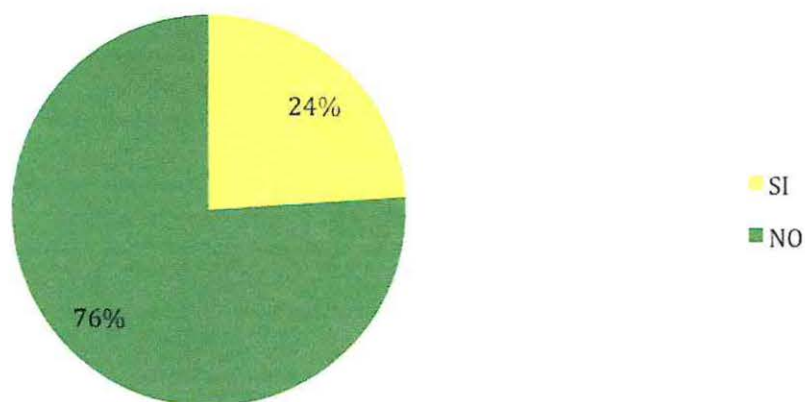


Gráfico 12. Elaboración propia

Las pregunta número 10 y 11 dejaron en evidencia, la deficiencia de tiempo que los encargados les entregan a sus subordinados, es decir, que con esta pregunta, reiteramos, que la importancia de dejar las tareas, órdenes o reglamentos, no son parte de la política de la empresa.

Los encargados de las áreas, se aseguran de disponer con el personal para sobrellevar el día, pero no se preocupan de que el personal sea idóneo, no se les explica cuales son sus tareas, labores, las reglas del lugar, que es lo que esperan de ellos como empleados, que necesitan de sus experiencias y/o aportes en el trabajo a desempeñar.

Es por ello, que instamos en que por ahora, la empresa tiene o cuenta con una pretensión laboral muy poco exigida, más bien, los empleados trabajan bajo sus propias convicciones, si una guía alguna.

Esta es una problemática grave para una empresa hotelera y gastronómica, ya que los empleados son los que entregan la calidad y el servicio por el cual los clientes están pagando, y si ellos no cuentan con la información apropiada, el trabajo que realizan no será el propicio.

Y esta problemática es uno de los obstáculos, que dificulta la obtención del algún sello o certificado a nivel turístico. Si es uno de los objetivos de los inversionistas, deberá mejorar dicha situación.

3.2.2 Diagnóstico General

Con la encuesta ya analizada, se puede determinar varias deficiencias en el área de recursos humanos, que la empresa en cuestión, presenta en estos momentos. A continuación se enumeraran las conclusiones del diagnóstico:

- La presencia de una ARH deficiente, sin exigencias, significa que no hay un compromiso entre los encargados y los subordinados por desempeñar las labores.
- Que el subproceso de reclutamiento, es más que general, solo se busca personal que quiera trabajar y que tengan disponibilidad, sin una previa entrevista o considerar alguna documentación que enseñe los conocimientos de los futuros empleados
- Mucha rotación de personal, motiva a que los encargados no hagan entrega de las funciones y objetivos de la empresa, ya que estar enseñando cada día a personas nuevas, para ellos es una pérdida de tiempo.
- La lejanía en estos momentos de los empleados y los mandamases provoca una cierta presencia de comunicación asimétrica recalcada, de los puestos de trabajo, es decir, muy poco son los empleados que conocen a los propietarios y/o inversionistas.
- La selección del personal también es incompetente ya que, no hay una selección del personal adecuada, ya que como no hay un universo de candidatos, debido a que la demanda laboral que necesita la empresa no es publicitada lo suficiente.
- La poca iniciativa de los puestos altos, por entregar conocimientos, objetivos a los subordinados genera complicaciones para desarrollar las tareas.

- Falta de capacitación a los trabajadores, en otras palabras el empleado se presenta a trabajar sin tener conocimientos previos o un training, a la vez no se le explican los objetivos que como empresa se esperan alcanzar.
- La inducción del personal de la empresa también demuestra falencias ya que no se les realiza ninguna socialización adecuada al personal. Muchos explicaron sentirse fuera de lugar los primeros días de trabajo, o compartir poco con el equipo de trabajo ya que no hubo una debida introducción, otros señalaron que conocieron a los propietarios o inversionistas al mes de estar trabajando en el lodge.
- No hay requisitos previos para desempeñar un cargo, vale decir, que no hay un perfil ni descripción de los cargos de trabajo, no se pide un mínimo de escolaridad, experiencia laboral, antecedentes, etc.
- Personal no calificado para el cargo que desarrolla.

Todo esto señala que la ARH del Lodge necesita una nueva planificación, dirección y como ya se encuentran identificadas las problemáticas principales, se puede crear las propuestas para las mejoras generales en el proceso de integración del personal a la empresa.

3.3 Formulación de la Propuesta

Como ya se ha mencionado, este informe se basa en desarrollar y proponer la implementación del proceso de integración de personal a la empresa, que significa perfilar, los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción del capital humano.

Durante el tiempo de trabajo en la empresa San Francisco Lodge & Spa, se ha podido identificar una deficiencia en la administración del capital humano, lo que presenta algunos problemas, como rotación de personal, un ineficiente desempeño del trabajo, un empleado insatisfecho en su lugar de trabajo, entre otros. Esto se debe a que la administradora del lugar, se encarga del área de recursos humanos, aparte de sus obligaciones que contrae administrar el lugar, es por ello que no puedo realizar su trabajo debidamente.

En la actualidad el inversionista mediante entrevistas ⁷⁴ (entrevista personal), ha planteado que para el año 2014 comenzará la expansión de la empresa, esto significa aumentar la capacidad de hospedaje, y en un futuro recibir alguna certificación de calidad y con los problemas que cuenta en estos momentos con su personal de trabajo, no será fácil, y es por esto que requiere de una estructura más organizada de la empresa. Es por ello que ha solicitado que se le realice una propuesta para mejorar las deficiencias de la administración de recursos humanos que existe en la organización hoy, propuesta que constará de una primera etapa, donde se encargará de organizar los métodos de reclutamientos, diseñar un organigrama adecuado para la empresa, crear los perfiles de los cargos que se requieren para los empleados, mejorar los métodos de selección e añadir el procesos de inducción del empleado a la empresa, es decir, mediante socializaciones .

Como se cuenta con el conocimiento del sistema de trabajo, también en reiteradas ocasiones entrevistas presenciales con los empleados del lugar y la experiencia, se ha recibido más información, de lo que se ha buscado, estar presente en la empresa y ser parte del personal de trabajo, conversar con todo el staff de trabajo, y establecer diálogos con los

⁷⁴ Versión escrita de la conversación , anexo 1

dueños ha sido una de las maneras investigación para encontrar variables comunes que ayuden a determinar las falencias y mejorar la administración de personal de trabajo.

Con el progreso y mejoras en el área de recursos humanos del Lodge, se busca el ordenamiento de las actividades del resto de las áreas que están incorporadas en la empresa. Además de llevar un correcto desarrollo de la contratación, selección e inducción para el personal.

Esto conlleva a que el personal pueda identificar su área y funciones de trabajo, además de tener conocimientos para el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

Asimismo la idea es crear un mejor lugar de trabajo, con un ambiente armonioso, ya que una buena área de recursos humanos mejora la comunicación entre los dueños y los subordinados, también crea una mejor relación laboral entre compañeros, y esto igualmente, crea beneficios para la empresa, ya que un trabajador satisfecho hace que los objetivos se cumplan de mejor manera, en otras palabras, un empleado contento cumple sus objetivos y los de la empresa.

Entregar a los empleados la visión y la misión de la empresa, para que se sientan más identificados con las metas y/u objetivos, que de cierta forma también influyen en la realización de los trabajadores.

Una visión y misión, deben representar los afines de la empresa, y trascender en el tiempo, y a la vez permanecer en el entorno cambiante de las industrias, es por ello que se han propuesto una visión y una misión.

Visión: “San Francisco Lodge & Spa se ha desafiado ser el líder en la entrega del servicio turístico – hotelero y empresarial nacional con miras en el ámbito internacional, satisfaciendo todas las necesidades de nuestros pasajeros”

Misión: *“San Francisco Lodge & Spa busca situar un lugar en que el cliente pueda refugiarse en un clima de tranquilidad, descanso y en pleno misticismo con la naturaleza en su estado más puro, entregando así, cabañas, hoteles y actividades con el confort necesario para los clientes, que viajan kilómetros para disfrutar de nuestras bondades, Además de entregar una amplia gama gastronómica y actividades empresariales”*

Se espera que durante el subproceso de inducción, el empleado tome conocimiento de la misión y visión, se sienta identificado, y parte de la empresa para que así, las metas generales e individuales que puedan satisfacer y cumplir.

La creación de un área de recursos humanos, implica una estructura más establecida de la empresa, lo que origina que cada individuo de la organización, tenga presente sus funciones, las políticas de la empresa, y que se sienta identificado con la cultura organizacional.

Además el Servicio Nacional de Turismo y el Instituto Nacional de Normalización⁷⁵, exigen mediante su normativa, que toda empresa debe tener un organigrama estructurado, así como una descripción de las áreas, también descripción de cargos y actividades que se desempeñan, y a su vez especifica procesos de capacitaciones e inducción del personal a la empresa.

⁷⁵ Instituto Nacional de Normalización –INN- Norma Chilena NCh 3009:2012 Alojamiento turístico - Centro de turismo de naturaleza o lodge - Requisitos para su calificación. <http://www.calidadturistica.cl>

3.3.1 Costo de la Inversión de la Propuesta

Como todo proyecto, tiene sus costos, a continuación se presentará un detalle de la inversión que significa para el propietario, que debe contemplar al implementar esta propuesta, dichos valores, son los ofrecidos por el propietario, además de haber realizado una búsqueda de algunos sueldos líquidos y sueldos brutos acordes al mercado⁷⁶.

Esta inversión se basará en los siguientes valores⁷⁷ :

- El contador de la empresa de acuerdo a sus funciones, y el trabajo realizado, y que su asesoramiento y ayuda en toma de decisiones respecto al área financiera de la empresa, su sueldo sería \$800.000.- pesos mensuales
- El encargado de recursos humanos quien debe gestionar y manejar conocimientos sobre leyes laborales, y realizar un trabajo en equipo en conjunto del administrador y los jefes de áreas, su sueldo sería \$750.000.- pesos mensuales
- El administrador, este es el valor que el propietario del lodge ofrece, su sueldo sería \$1.000.000.⁷⁸- pesos mensuales.
- Los jefes de áreas de acuerdo a sus funciones, y desempeños en la empresa recibirán un sueldo de \$600.000.- pesos mensuales.

Cargo	Nº Personas	Sueldo
Contador	x 1 =	\$800.000
Encargado RRHH	x 1 =	\$750.000
Administrador	x 1 =	\$1.000.000
Jefes de Áreas	x 5 =	\$3.000.000
Total =		\$5.550.000

Fuente: Elaboración Propia

⁷⁶ Leal, Christian, *Los 10 cargos técnicos más demandados y los sueldos que reciben en Chile*, <http://www.biobiochile.cl> Economía, 26/03/2015 16:05 PM

⁷⁷ Estos valores no se contemplan como brutos o líquidos, ya que no se cuenta con la información relevante, para realizar los descuentos respectivos y si la empresa paga bonos.

⁷⁸ Portal de empleos, <http://www.bumeran.cl>, perfiles, Empresa San Francisco Lodge, 20/03/2015 20:30 Pm

Estas valorizaciones son estimaciones, de acuerdo a valores en el mercado laboral, en total el costo de la inversión de la propuesta sería de \$5.550.000.- pesos mensuales y anuales tendría un costo de \$66.600.000.-, es el total de organizar, mantener un orden y delegar autoridad para un mejor funcionamiento, sólo en el área que se puede llamar alta gerencia con la inclusión del área de recursos humanos.

Recordar que los valores de costo son asociados a la cantidad de personal, al momento de finalizada la expansión del complejo turístico, es decir, aumentando su capacidad de hospedaje a 550 personas aproximadamente, el hoy en día del lodge, tiene una capacidad para 250 personas en hospedaje.

Cargo	Nº Personas	Sueldo	Total
Recepción	2	\$350.000	\$700.000
Botones	2	\$210.000	\$420.000
Repostero	2	\$300.000	\$600.000
Cocinero	5	\$400.000	\$2.000.000
Parrillero	2	\$300.000	\$600.000
Panadero	2	\$300.000	\$600.000
Bodeguero	2	\$270.000	\$540.000
Garzón	15	\$400.000	\$6.000.000
Barman	2	\$300.000	\$600.000
Copero	7	\$300.000	\$2.100.000
Mucamas	15	\$350.000	\$5.250.000
Junior	2	\$270.000	\$540.000
Auxiliar de Aseo	2	\$270.000	\$540.000
Lavanderas	4	\$300.000	\$1.200.000
Guías	10	\$350.000	\$3.500.000
Monitor de niños	2	\$300.000	\$600.000
Guía de Cabalgatas	4	\$300.000	\$1.200.000
Recepcionista de Spa	2	\$300.000	\$600.000
Masajista	4	\$350.000	\$1.400.000
Auxiliar de Aseo Spa	2	\$270.000	\$540.000
Total			\$29.530.000

Fuente: Elaboración propia

El costo total de la inversión mensual sería de un total de \$35.080.000.- pesos y tendría un costo anual de \$420.960.000.- pesos considerando la empleabilidad de personal en temporada alta y a una ocupación del 100% del complejo turístico.

Hoy en día en la contabilidad⁷⁹ del Lodge presenta un ingreso por \$970.000.000.- pesos anuales aproximadamente, y un costo de \$410.000.000.- pesos aproximadamente, descontando remuneraciones por \$262.000.000.- pesos anuales aproximadamente, y otros gastos por \$242.000.000.- pesos anuales aproximadamente, le queda como utilidad \$56.000.000.- pesos anuales.

Nuestra propuesta es de \$420.960.000.- pesos anuales, como ya se ha mencionado, si vemos un aumento estimado de ingresos con la expansión y mejora en los servicios, con una tasa de retorno por parte de los pasajeros, pasantes, empresas con eventos, se estaría realizando un aumento de un 158% de sus ingresos.

	HOY	EXPANSIÓN (158%)
INGRESOS	\$970.000.000	\$1.532.600.000
EGRESOS	\$-914.000.000	\$-1.451.120.000
Costos por venta	\$-410.000.000	\$-647.800.000
Remuneraciones	\$-262.000.000	\$-420.960.000
Otros gastos	\$-242.000.000	\$-382.360.000
UTILIDAD	\$56.000.000	\$81.480.000

Estimación de remuneraciones anuales de la inversión que se propone

Fuente: Elaboración propia

Con la propuesta incluida, al inversionista le queda una utilidad de \$81.480.000.- pesos anuales, con ellos podemos concluir que la propuesta que se realiza en este informe es rentable, ya que con la nueva estructura de la empresa, no se ve ha afectada la utilidad anual final.

⁷⁹ Estos valores son estimados, obtenidos durante los periodos de trabajo e investigación de la tesis

De acuerdo a este informe se realizaron 26 cargos, los cuales fueron pensados e idealizados según los requerimientos para una mejor gestión de los servicio que se entregan dentro de la empresa, y además para que cada empleado tenga sus actividades claras, y no estén rotando por toda las instalaciones, realizando otras actividades.

Los cargos fueron creados, desde el punto de vista como administradores, y que es lo que se necesita para un satisfactorio funcionamiento de cada área, es decir, que es lo que se necesita en el área de la cocina, para que todo proceso se lleve a un complaciente termino, sin que los empleados y las labores se interfieran entre si, además de que exista un ambiente de trabajo armónico en esa área.

La descripción de cargos y perfiles, se hicieron también de acuerdo del punto de vista como administradores, ya que, existen descripciones y perfiles más específicos elaborados por psicólogos laborales, que en este caso no es el área que se abarca y como administradores con los conocimientos que se han obtenidos, se cree que éstas han sido elaboradas, especificando las labores que se van a desempeñar, buscando el individualismo en las responsabilidades que se desarrollan.

3.3.2 Propuesta de Organigrama General de la empresa San Francisco Lodge & Spa

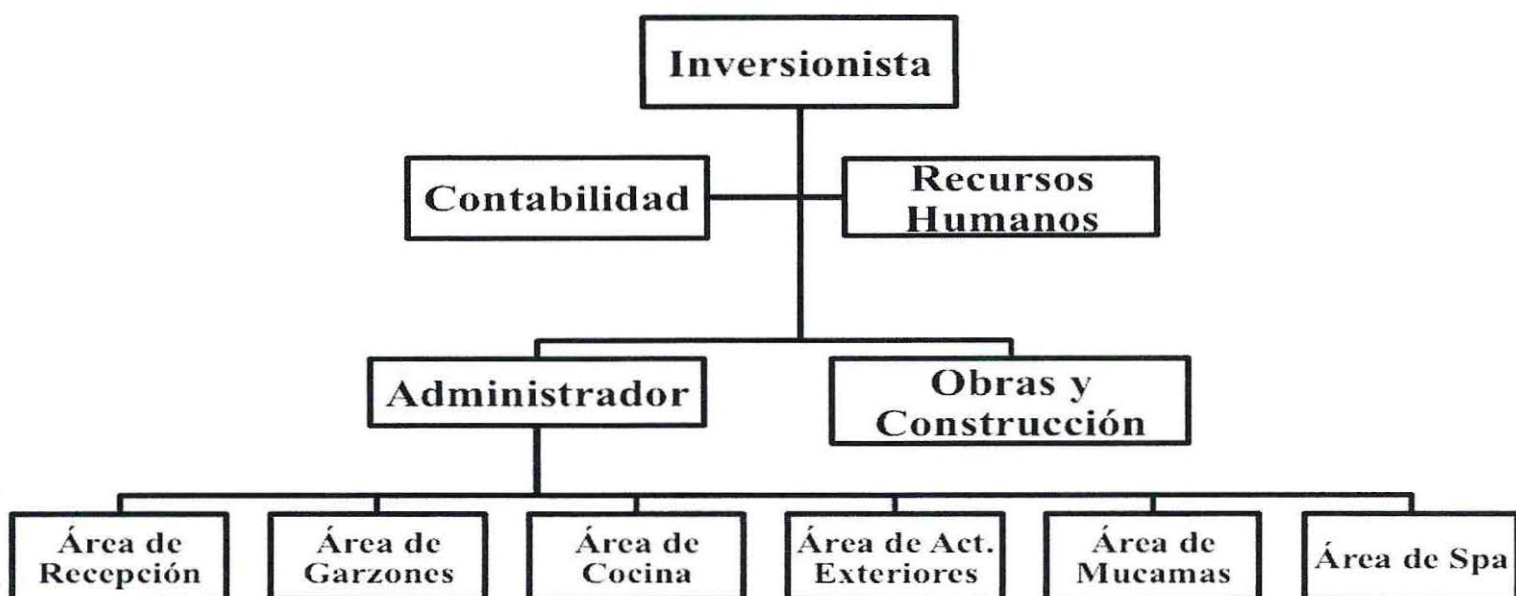


Figura 24. Elaboración Propia

El organigrama realizado a la empresa San Francisco Lodge & Spa es de tipo general/vertical, ya que en este se representa de forma universal los niveles jerárquicos presentes en la organización, desplegando sus unidades de arriba hacia abajo, quedando en el nivel superior el inversionista del recinto, permitiendo observar la estructura interna de la organización.

Además se ha efectuado una departamentalización por función, es decir se ha agrupado cada área de la empresa, se ha escogido este tipo de departamentalización, porque es la que más satisface para el orden de la empresa, que es un mayor control, y un seguimiento de las funciones principales, existe delegación de poder, pero aun así, siempre va a estar el inversionista contralando.

Se ha escogido este tipo de organigrama ya que estos muestran de manera estructurada quien depende de quién de una forma simple y fácil de comprender, indicando de la manera más objetiva posible las jerarquías del personal existente en la organización, además tiene

la cualidad de mostrar a los administradores y nuevos trabajadores el modo más simple de integrarse a la organización.

El inversionista es quien se encuentra en la cima del organigrama, ya que el debe estar a cargo de todo y delegar funciones y tareas de acuerdo a los requerimientos y necesidades de éste.

Abajo del inversionista se encuentra los asistentes (staff), que son los que proporcionan herramientas para que el personal pueda realizar su desempeño laboral. En el caso del área de contabilidad se considera staff, porque es una asesoría en el área financiera del complejo turístico sus funciones esenciales es mantener el orden y llevar a cabo la contabilidad de la empresa.

El área de recursos humanos, también se considera como organismos de staff, ya que también presta asesoría respecto al manejo de los recursos humanos, es decir, se encarga de hacer el proceso de inducción de la empresa, de guiar a las personas implicadas en este proceso, prestar ayuda tanto a los directivos, como jefes zonales y empleados, respecto a dudas de su desempeño laboral, su situación en la empresa, entre otros.

Luego están el administrador y obras y construcciones, estos están relacionados directamente con el inversionista, ellos deben reportarse directamente con él, y recibir sus ordenes, el administrador esta cargo del complejo turístico, solucionar problemáticas que se presenten con los empelados, pasajeros, ser la cara visible de mando cuando el inversionista no se encuentra en las independencias.

Desde el administrador se despliegan 6 áreas que están a su cargo, que son las áreas de recepción, garzones, cocina, mucamas, spa y actividades exteriores, todas esta áreas están al mismo nivel ya que todas cuentan con los mismos límites y gestiones, además que cada una cuenta con un jefes quien recibe y delega funciones, y debe reportarlos directamente con el administrador. A excepción del área de recepción quien depende directamente del administrador.

3.3.3 Estructura General de La Empresa

El presente organigrama estructura de una manera más ordenada, es decir, bien distribuída y establecida a cada área del Lodge, pudiendo así hacer una mejor identificación de obligaciones y deberes.

- **Inversionista y/o Propietario:** Están de los primeros en el organigrama, ellos son quienes toman las decisiones finales respecto a lo que en la organización se hace, tienen como asistente el área de contabilidad y recursos humanos, y delega responsabilidades a la administración, también tiene relación directa en el área de construcción y obras que se realizan en la empresa.
- **Área de Contabilidad:** Es donde se manejan las finanzas de las empresas, también los pagos del salario del personal, pago de los proveedores y se maneja los presupuestos de la empresa, es decir se lleva la contabilidad para un mejor orden de la estructura financiera.
- **Área de Recursos Humanos:** Se llevan a cabo las tareas de una constante mejoramiento del personal, es una mediador entre el dueños y los empleados, su función es contratar, capacitar, la seguridad, entre otros al personal, también es un apoyo para el empleado frente a problemáticas y se preocupa de que el orden dentro de la empresa se mantenga, que las áreas se respeten y que tanto en empleado como los dueños se sientan satisfechos con su desempeño dentro de la empresa.
- **Administración:** Su función es controlar, delegar, dirigir, planear, resolver problemáticas que se presentan en el día a día. Cuando los dueños no están es el administrador quien debe tomar decisiones, y luego informarlas. Se encarga de abastecer al Lodge con los insumos necesarios y de realizar seguimientos como apoyo al área de recursos humanos de los empleados. Asimismo trabajar en

conjunto con el área de contabilidad y los dueños sobre los presupuestos financieros que incurre en insumos, proveedores

- Obras y Construcción: Su función es en el mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones, también en la construcción de infraestructuras para las áreas del personal y el Lodge.
- Área de Cocina: Su aplicación es al área de la cocina, donde se encuentra el proceso productivo de las meriendas para los pasajeros y el personal, en estas áreas se puede encontrar repostería, panadería, cocina en general.
- Área de Garzones: Se preocupan de servir al cliente, están en constante comunicación con el, su tarea es mantener el área del restaurant y buffet en condiciones que cumplan las expectativas del lugar y del huésped, además de entregar un buen servicio.
- Área de Mucamas: Encargadas de mantener el aseo de las habitaciones, como del establecimiento en general, su función es la limpieza, aseo, reposición de insumos, entre otros, para un mejor servicio de habitación de hotel y cabañas, además de las áreas exteriores.
- Área de Spa: Se encuentra en este sector, todo lo que incluye masajes, relajación, tinas calientes, se encarga de ofrecer un buen servicio de descanso a los pasajeros, también se encargan de la administración de las canchas de tenis y minigolf.
- Área de Recepción: Es el lugar donde el huésped realiza su entrada y salida del Lodge, se encargan de hacer las entregas de las habitaciones y proveer de toda la información necesaria, también de ingresar las reservas de los clientes.

- Área de Actividades Exteriores: Abarca todas las actividades tales como kayak, canopy, team building, cabalgatas y actividades para niños. Se preocupa también de la salud del cliente, que no le pase nada durante la realización de las actividades.

3.3.4 Estructura Área de Cocina⁸⁰

El área de la cocina, tiene por encargado al jefe de cocina quien se debe preocupar que todo funciones correctamente, a su vez tiene a cargo a la persona que menaje la bodega, donde se encuentran todos los insumo necesarios para realizar el desayuno, almuerzo y cena para los clientes del Lodge.

También es responsable de delegar la información de trabajo en los sectores de repostería, panadería, cuarto de frio, cocina en general. A su vez se encargan también de la presentación del buffet, y sus servicios, ya que es en este momento en el cual interactúan con el huésped. Se deben preocupar que el lugar donde servirán las comidas se encuentre en buenas condiciones, sus uniformes deben estar limpios y acordes a la calidad del servicio.

3.3.5 Estructura Área de Garzones⁸¹

Encargados de proporcionar un servicio de atención al cliente en el restaurant del Lodge, su encargado es el Jefe de garzones, quién debe distribuir la responsabilidades entre los garzones, la persona encargada de la barra y la bodega de insumos como vinos, licores y bebidas, a la vez también del sector de coperia, que es donde se recibe los utensilios sucios, se limpian y se entregan listos para su uso, para el montaje del los salones (restaurant) para los horarios de alimentación.

⁸⁰ Anexo 3

⁸¹ Anexo 4

3.3.6 Estructura Área de Mucamas⁸²

En esta estructura la jefa de mucamas esta a cargo de los sectores de mucamas, y el de lavandería, la jefa de mucamas es quien encomienda las tareas a las mucamas, que significan la limpieza de habitaciones, reposición de toalla, montaje de las habitaciones, entre otros, también cuentan con la ayuda de un junior, ya que por la geografía del lugar el sector de lavandería y bodegas están lejos de los hoteles y cabañas, necesitan al ayuda de un hombre que las ayude a hacer traslado de camas, muebles, etc.

La jefa de mucamas esta encargada de entregar las ordenes de las habitaciones a limpiar y montar y de su revisión, también de la supervisión de sus subordinados, a su vez debe entregar las tareas a las personas encargadas de los aseos del interior del lodge, es decir, baños, restaurant, salones, y del exterior la limpieza de los caminos, los basureros exteriores.

En lavandería se encargan del lavado de las toallas, sabanas, y un empleado debe encargarse a su vez de la bodega de aseo, es decir entregarle los útiles necesarios para realizar su trabajo a las mucamas.

3.3.7 Estructura Área de Spa⁸³

Dentro de sus instalaciones el spa cuenta, con personal para masajes y una persona encargada de la recepción y horarios de masajes, como también tiene la tarea de arrendar los instrumentos deportivos para las cancha de minigolf y tenis. También esta la Jefa (e) de Spa que esta encargada (o), en conjunto con la recepcionista de los horarios para masajes, del stock de insumos, del orden y aseo del spa y piscina al interior, además del cuidado y mantención de las instalaciones.

También cuentan con un personal de apoyo que debe encargarse del aseos en el las instalaciones del spa, como de las piscinas interna y externa.

⁸² Anexo 5

⁸³ Anexo 6

3.3.8 Estructura Área de Recepción⁸⁴

En este lugar se encuentran las recepcionistas quienes están encargadas en recibir a los huéspedes (check in) y entregarles la información necesaria, y responder a las problemáticas que los clientes tienen, ya que ellas son las primeras caras visibles de la empresa, también deben encargarse de mantener las cuentas ordenadas de los pasajeros y realizar la salida (check out) de los huéspedes. A su vez también se encuentra una de las recepcionistas encargadas de atender las reservas.

Como apoyo cuentan con un botones, que sus tareas es llevar el equipaje de los pasajeros a sus respectivas habitaciones.

3.3.9. Estructura Área de Actividades Exteriores⁸⁵

Personal encargado de las actividades al exterior del lodge, cuentan con un jefe de guías, y personal competente para las actividades de kayak, canopy, cabalgatas, team building, y piscina, y además una persona encargada de actividades para los niños. Estas actividades exteriores pretenden que el pasajero se mantenga en contacto total con la naturaleza y sacar provecho de su ubicación geográfica.

⁸⁴ Anexo 7

⁸⁵ Anexo 8

3.4 La Administración de Recursos Humanos en San Francisco Lodge and Spa

La propuesta de que se entreguen las directrices para gestionar de una mejor manera el área de ARH, mejora las condiciones de trabajo y afloja la responsabilidad que el administrador tiene hoy en día en el Lodge, es decir, una persona administrando el capital humano, con ayuda de la administración solamente, ya que las decisiones acerca de los usos de los recursos y el trabajo que se desempeñaran son de la responsabilidad del encargado del área de ARH, el cual debe ser una persona competente y con conocimientos que conlleva gestionar las áreas y el personal. Como ya se menciono deberá mantener una relación directa con los dueños y un apoyo de la administración, informando de las decisiones y del funcionamiento del personal del lugar.

Esta gestión de capital conlleva las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, que son los procesos que explayaremos más adelante, esta será la primera etapa del proceso de mejorar las falencias de la ARH en el Lodge, qué con la propuesta que se está realizando, se lleve a cabo de forma efectiva con los debidos resultados esperados.

El encargado de esta área debe desempeñar funciones tales como, gestionar al personal para que lleven a cabo sus labores, buscar y atraer a los potenciales empleados para la empresa , seleccionar a las personas que son los potenciales empleados para los puestos que se solicitan, después de haber reunido el capital humanos necesario para desempeñar las funciones, debe realizar una orientación y/o capacitación, para que el empleado obtenga conocimientos de sus labores a realizar, se sienta confiando y representado con los objetivos de la empresa.

Cabe decir, que el reclutamiento y selección del personal estará a cargo del área de recursos humanos, quién entregara informes al administrador y a los propietarios, ya que de ellos dependerá la decisión de quien contratarán.

3.4.1 Descripción de los Cargos

Como ya se ha mencionado antes, la descripción de los cargos es aquel proceso en donde se especifica las funciones del personal de acuerdo al puesto a ocupar, señalando su metodología de trabajo, y su ambiente laboral, y las relaciones con los demás trabajadores del lodge.

Esta descripción al igual que el perfil del cargo ayuda bastante al momento capacitación, ya que el empleado, parte con una pequeña noción de su trabajo, ya que en esta etapa se definen las funciones generales como específicas que se deben tener en cuenta a la hora de postular al cargo, así como a quien deben reportar y a quienes deben dirigir.

En este informe las descripciones de cargo son:

- Descripción de Cargo Recepcionista (Anexo 9)
- Descripción de Cargo Botones (Anexo 10)
- Descripción de Cargo Administrador de Recursos Humanos (Anexo 11)
- Descripción de Cargo Jefe de Cocina (Anexo 12)
- Descripción de Cargo Repostero (Anexo 13)
- Descripción de Cargo Cocinero (Anexo 14)
- Descripción de Cargo Parrillero (Anexo 15)
- Descripción de Cargo Panadero (Anexo 16)
- Descripción de Cargo Bodeguero (Anexo 17)
- Descripción de Cargo Jefe de Garzones (Anexo 18)
- Descripción de Cargo Garzón (Anexo 19)
- Descripción de Cargo Barman (Anexo 20)
- Descripción de Cargo Copero (Anexo 21)
- Descripción de Cargo Jefe de Mucamas (Anexo 22)
- Descripción de Cargo Mucamas (Anexo 23)
- Descripción de Cargo Junior (Anexo 24)
- Descripción de Cargo Auxiliar de Aseo Lodge (Anexo 25)

- Descripción de Cargo Lavanderas (Anexo 26)
- Descripción de Cargo Jefe Guías (Anexo 27)
- Descripción de Cargo Guías (Anexo 28)
- Descripción de Cargo Monitor de Niños (Anexo 29)
- Descripción de Cargo Guía Cabalgatas (Anexo 30)
- Descripción de Cargo Jefe de Spa (Anexo 31)
- Descripción de Cargo Masajista (Anexo 32)
- Descripción de Cargo Recepcionista Spa (Anexo 33)
- Descripción de Cargo Auxiliar de Aseo Spa (Anexo 34)

Con este proceso realizado, se facilita el subproceso de reclutamiento, ya que cuando se solicita personal para contratar, ya se dispone de las especificaciones de los cargos faltantes y de las funciones que se necesita que se realicen.

3.4.2 Perfil del Cargo

Este proceso consta de mencionar características específicas que los postulantes al puesto deben poseer, para un mejor desempeño en su área de trabajo.

Estas características abordan el área de habilidades ⁸⁶ como:

- Liderazgo
- Ayudar a otros
- Creatividad
- Uso del lenguaje
- Manejo de información
- Destreza
- Otros.

Así mismo el nivel de conocimiento como idioma, computación, cursos de primeros auxilios, cursos respecto área de trabajo. Y también nivel de estudios mínimos que se solicita, ya que como se abarcan varias áreas de trabajo, no todas requieren el mismo nivel de estudios, ya que el cargo identifica si es necesario cursos técnicos, universitarios, etc.

Esta etapa en conjunto con la descripción de los cargos da comienzo al subproceso de reclutamiento de la empresa, ya que la organización ya conoce el personal faltante, las funciones que se requieren, y los cargos que se necesitan para el desarrollo del servicio dentro.

En este informe se diseñan los siguientes Perfiles de Cargos:

- Perfil Cargo de Recepcionista (Anexo 35)
- Perfil Cargo de Botones (Anexo 36)
- Perfil Cargo de Administrador de Recursos Humanos (Anexo 37)
- Perfil Cargo de Jefe de Cocina (Anexo 38)

⁸⁶ <http://www.tiposde.org> Tipos de habilidades, General 17/12/13

- Perfil Cargo de Repostero (Anexo 39)
- Perfil Cargo de Cocinero (Anexo 40)
- Perfil Cargo de Parrillero (Anexo 41)
- Perfil Cargo de Panadero (Anexo 42)
- Perfil Cargo de Bodeguero (Anexo 43)
- Perfil Cargo de Jefe de Garzones (Anexo 44)
- Perfil Cargo de Garzón (Anexo 45)
- Perfil Cargo de Barman (Anexo 46)
- Perfil Cargo de Copero (Anexo 47)
- Perfil Cargo de Jefe de Mucamas (Anexo 48)
- Perfil Cargo de Mucamas (Anexo 49)
- Perfil Cargo de Junior (Anexo 50)
- Perfil Cargo de Auxiliar de Aseo Lodge (Anexo 51)
- Perfil Cargo de Lavanderas (Anexo 52)
- Perfil Cargo de Jefes de Guías (Anexo 53)
- Perfil Cargo de Guías (Anexo 54)
- Perfil Cargo de Monitor de Niños (Anexo 55)
- Perfil Cargo de Guía de Cabalgatas (Anexo 56)
- Perfil de Cargo Jefe de Spa (Anexo 57)
- Perfil Cargo de Recepcionista Spa (Anexo 58)
- Perfil Cargo de Masajista (Anexo 59)
- Perfil Cargo de Auxiliar Aseo Spa (Anexo 60)

El realizar una descripción y un perfil del cargo sirve para añadir valor a la empresa, ya que al buscar personas adecuadas al cargo, es buscar gente nueva, que incorporen ideas para mejorar el servicio, y así mejorar la organización, ya que como se sabe que el capital humano es el pilar fundamental para que una empresa funcione, hay que saber manejarlo, explotarlo de una buena manera y guiarlo para el cumplimiento de los objetivos.

Es por ello que cada etapa debe ser minuciosa, ya que se debe contratar a las personas adecuadas, y para eso se debe describir que personal se necesita, y crear los cargos para el ejercicio de la organización.

3.5 Reclutamiento



Hasta este punto ya se entiende que la administración de recursos humanos principalmente consiste en suministrar el capital humano requerido para que la organización cumpla sus objetivos y a la vez desarrollar habilidades del individuo para así crear un nivel de satisfacción tanto para él como para la empresa.

Es por ello que este subproceso de adquisición de capital humano, es importante, ya que aquí comienza la contribución a la organización, para lograr competencia y además que, como el ambiente cambia, las empresas cambian, se deben buscar personas que sean capaces de adaptarse al cambio, logrando así un mejor desempeño.

En esta etapa, es donde se ofrece al mercado laboral las demandas de empleos disponibles, para que las personas que creen poseer las habilidades y desempeño, además de encajar con la descripción y perfil de cargo, postulen.

Con este proceso se busca fomentar la mayor cantidad de postulaciones, para así tener una amplia gama de donde seleccionar, ya que con este proceso se busca aumentar las competencias de la organización, llevando así al proceso de selección los mejores candidatos para los puestos requeridos.

Para esta postulación se pedirá la siguiente documentación para todo tipo de personas (Profesionales, Técnicos, y sin estudios):

- Currículum Vitae: documento donde se realiza un resumen de antecedentes personales (ciudad de residencia, edad, estado civil, etc.), antecedentes académicos (escolaridad, títulos universitarios y/o técnicos, o equivalencia) experiencia laboral (donde ha trabajado, años de experiencia laboral, etc.). Así se podrá contar con información del postulante antes de ser seleccionado.
- Certificado de Antecedentes Penales: este certificado se requiere para conocer a la persona, ya que como la empresa es del sector hotelero, los huéspedes llegan a lugar con la confianza, de que sus pertenencias por parte del staff de empleados estarán seguras. (se presentará cuando el proceso de selección comience)
- Referencias y/o Carta de Recomendaciones: este documento ofrecerá información extra, ajena al solicitante, en la que anteriores empleadores expondrán de manera siempre positiva la pasada vida laboral del solicitante, así como sus cualidades humanas, capacidades personales y cualidades adquiridas.

El reclutamiento que se llevará a cabo, será externo, es decir se buscará personal fuera de la empresa para ocupar los cargos, y se adecuara a cada tipo de personas, dividiéndolos por profesionales, técnicos, y sin estudios. Los avisos para reclutar al personal necesario se realizarán a través de avisos en diarios y radios locales, redes sociales y páginas de internet de trabajo.

Reclutamiento a Profesionales:

Las vías para el reclutamiento de las personas que posean estudios Profesionales (Universitarios) serán:

- Diarios: Diarios locales y de la región donde se colocaran avisos de los cargos disponibles para los Profesionales que deseen postular a futuros cargos. Los diarios locales más representativos de la zona son diario El Andino⁸⁷ y El Observador⁸⁸.

⁸⁷ <http://www.elandino.cl>

⁸⁸ <http://www.diarioelobservador.cl>

- Página Web: como la mayoría de los negocios hoteleros cuentan con una página, San Francisco Lodge and Spa no se queda atrás con la tecnología, cuenta con una pagina web⁸⁹, donde entrega información a los huéspedes de los servicios, beneficios, etc. Ahora podrá contar con un enlace de “trabaja con nosotros” donde podrán enviar su Curriculum a la hora de postulación.
- Portales web de trabajo: Hoy en día más organizaciones utilizan portales de trabajo para reclutar postulante a sus cargos, es por ello que se utilizaran estos portales para tal función, ya que es económico, facilita el proceso y es más viral. Algunos portales de trabajo más conocidos, con laborum⁹⁰, BNE (Bolsa Nacional de Empleo)⁹¹, portal pegas⁹², zonajobs⁹³, entre otros.

Reclutamiento a Técnicos:

Las vías de reclutamiento para las personas que posean estudios Técnicos serán:

- Redes sociales: hoy en día el internet es un red de comunicación muy importante, la mayoría de las personas están todo el día conectado a las redes sociales, son un medio masivo y viral es por ello que a través de éstas, es donde se ofrecerán los empleos, como por ejemplo, el Facebook del Lodge⁹⁴, página con más de 15280 seguidores, es una red útil para los avisos.
- Diarios: Diarios locales y de la región donde se colocaran avisos de los cargos disponibles para los futuros empleados. Los diarios locales más representativos de la zona son diario El Andino⁹⁵ y El Observador⁹⁶.

⁸⁹ <http://www.sf.cl>

⁹⁰ <http://www.laborum.cl>

⁹¹ <http://www.bne.cl>

⁹² <http://www.portalpegas.cl>

⁹³ <http://www.zonajobs.cl>

⁹⁴ <http://www.facebook.com/sanfcotelodge>

⁹⁵ <http://www.elandino.cl>

⁹⁶ <http://www.diarioelobservador.cl>

- Página Web: a través del enlace “trabaja con nosotros” de la pagina web de San Francisco Lodge and Spa⁹⁷, se entregara la información necesaria y oportuna de los cargos que se necesiten cubrir dentro de la empresa.
- Portales web de trabajo: los portales de trabajo se han vuelto casi esenciales a la hora de reclutar postulantes a sus cargos, es por ello que se utilizaran estos portales para tal función, ya que es económico, facilita el proceso y es más viral. Algunos portales de trabajo más conocidos, con laborum⁹⁸, BNE (Bolsa Nacional de Empleo)⁹⁹, portal pegas¹⁰⁰, zonajobs¹⁰¹, entre otros.

Reclutamiento a personal Sin Estudios:

Las vías de reclutamiento que se utilizaran para el reclutamiento del personal Sin Estudios serán:

- Radios: las radios también son una buena forma de comunicación masiva entre la población local, es por esto, que a través de ellas se entregarán avisos de las ofertas laborales y/o cargos vacantes. Radios locales más características son radio Superandina¹⁰², radio Carnaval¹⁰³.
- Redes sociales: el internet es uno de los medios de comunicación más masivos y fáciles de manipular por todas las personas, es por ello que a través de este medio se ofrecerán los empleos específicos de cada cargo, como por ejemplo lo es el Facebook del Lodge¹⁰⁴, página con más de 15280 seguidores, es una red útil y de alcance masivo para publicar los avisos.

⁹⁷ <http://www.sf.cl>

⁹⁸ <http://www.laborum.cl>

⁹⁹ <http://www.bne.cl>

¹⁰⁰ <http://www.portalpegas.cl>

¹⁰¹ <http://www.zonajobs.cl>

¹⁰² www.vtv2.cl

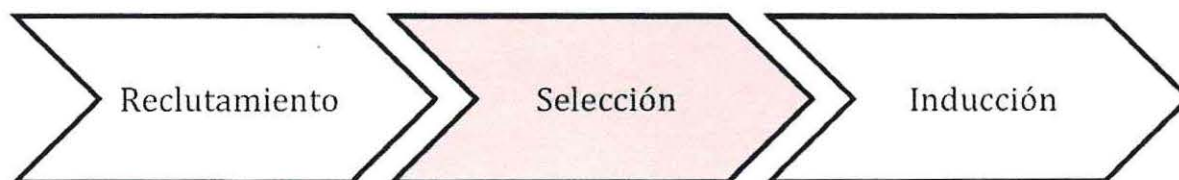
¹⁰³ <http://www.radiocarnaval.cl>

¹⁰⁴ <http://www.facebook.com/sanfc lodge>

Todos estos medios de comunicación son una manera factible para el reclutamiento, este proceso será continuo hasta encontrar al personal acorde y lograr un grupo de trabajo constante y definitivos, ya que uno de los factores que influyen es la rotación de empleados, que es un gasto para la empresa, y esto es lo que se quiere evitar al incorporar un área de recursos humanos.

Para mejorar la calidad del servicio otorgado por los empleados de la empresa, se pretende llamar a reclutamiento de personal nuevo dos veces al año, en los meses de mayo y diciembre, ya que en estas épocas son los cambios de temporada.

3.6 Selección del Personal



Este subproceso se lleva a cabo, cuando el reclutamiento tiene éxito, de manera de tener un amplio universo de postulantes. Como este subproceso, que es un sistema que combina la comparación y la toma de decisiones, es necesario que se sostenga de algunos criterios, y estos son la descripción y perfil de cargos, que es la manera que se entrega una validez de lo que la organización necesita, es una manera de justificar el cargo, mediante las funciones que se necesitan y las habilidades que se requieren que una mejora.

Luego de la recepción de solicitudes, la persona encargada de la selección de personal debe estudiar los currículos de los postulantes, según las categorías antes mencionadas (Profesionales, Técnicos y sin estudios), a modo de recopilar de mejor manera la información de cada persona. Este estudio debe ser sigiloso ya que de ello dependerá, que la gama de postulantes disminuya, seleccionando a los mejores postulantes que encajen en los cargos solicitantes.

Para ello el encargado de la selección, ha de utilizar sus conocimientos, a la vez teniendo en consideración lo que la empresa necesita, y saber tomar decisiones claras, ya que de el depende escoger los potenciales empleados que le darán un valor a la organización. Si su decisión es errónea, esto le costará tiempo a la empresa, y puede que ese error perjudique la imagen de la organización.

Antes de decidir a quien se selecciona para contratar como personal del lodge, se realiza una entrevista personal y preliminar. Este procedimiento sirve para obtener información básica de los postulantes seleccionados a la entrevista, a modo de optimizar el tiempo del proceso.

Las entrevistas se utilizarán para descubrir en un tiempo eficiente los aspectos más importantes de los candidatos al cargo y su conexión con el puesto, es decir, si cubre con las expectativas y exigencias del puesto, como por ejemplo, manera de hablar, de expresarse, su manera de relacionarse con el entorno, experiencias laborales, de manera que desechar a los candidatos que no cumplan con los requisitos sea más rápido, todo esto con respecto al tipo de cargo definido por los 3 niveles que se han propuesto anteriormente (Profesionales, Técnicos y sin estudios)

Durante este proceso aparte de conocer al candidato, también se le hace mención, al horario de trabajo, explicar sus funciones específicas, la remuneración, de manera que él también muestre aun más interés por el puesto de trabajo.

3.6.1 Etapa de Entrevistas

La entrevista se realizara a los 3 niveles sin excepción, donde se comenzará con la recepción del postulante, de este momento depende como transcurrirá la entrevista, ya que si el entrevistado o el entrevistador dan una mala impresión, el curso normal de la entrevista no se llevará a cabo, o se formará un ambiente tenso entre ambos, lo cual influirá de manera negativa con los resultados.

Mientras la entrevista comienza y procede, se intenta mantener un ambiente grato, proyectando por parte del entrevistador una imagen menos formal, para pretender bajar el nivel de ansiedad y nervios del entrevistado. Además el lugar de la entrevista influye, debe ser un lugar amable, donde no existan barreras, es mejor proporcionar un clima en salas más confortables.

Continuando con el proceso, se llega al momento del cuestionario donde el objetivo es obtener la mayor información y útil del entrevistados, deben ser preguntas sencillas y directas para no obviar el propósito, las preguntas serán aquellas que expliquen el currículum, y además saber sobre las habilidades, aptitudes, cualidades del postulante, todas estas preguntas se adecuaran a los niveles propuestos, según el cargo al que estén postulando. Además se les solicitara a los diferentes postulantes según el nivel que posean, ya sean Profesionales o Técnicos, su debido certificado de título profesional y/o técnico, que corroboren las capacidades profesionales que el postulante posee.

Estas preguntas son basados en criterios que busca el encargado de recursos humanos para poder evaluar de manera numérica al candidato, algunos criterios son como la experiencia laboral, la destreza para comunicarse, las competencias personales y laborales que el posee, y lo más importante la actitud con la que se desarrolla durante la entrevista.

Pauta Para Entrevista de Trabajo

Rellene esta hoja de acuerdo a las siguientes indicaciones:

La entrevista cuenta de 22 preguntas que son un total de 110 pts. Donde las preguntas personales corresponden a 25 puntos, las preguntas de educación corresponden a 35 puntos, y las preguntas laborales son 50 puntos.

Personales	Respuesta	Comentarios
1.- Estado civil, Casado (a), Viudo (a), Soltero (a), Separado (a)		
2.- ¿Hijos?		
3.- ¿Dónde vive?		
4.- Proyecciones laborales		
5.- Disponibilidad de horas para trabajar		
6.- ¿Algún problema físico que impida desempeñar al 100% su trabajo?		
Educación	Respuesta	Comentarios
1.- Hábleme sobre su educación, colegios institutos		
2.- ¿Qué cursos o capacitaciones ha realizado?		
3.- ¿Participo de actividades escolares? ¿Qué lo motivo?		
4.- ¿Le gusta aprender constantemente?		
5.- ¿Qué le motivo a escoger su área de estudios o trabajo?		
6.- ¿Cuál fue la asignatura que más le gusto?		
7.- ¿Cuál fue la asignatura que más le desagradó?		
Laboral	Respuesta	Comentarios
1.- Hábleme de su experiencia laboral, trabajos realizados.		
2.- De los trabajos señalados ¿Cuál le agrado y cuál le disgusto?		
3.- de los trabajos mencionados ¿Cuanto fue su duración?		
4.- ¿Qué trabajo ha sido más satisfactorio para Ud.? Y ¿por qué?		
5.- ¿Cuál ha sido su mayor labor o mayor cargo que ha tenido?		
6.- ¿Cuál ha sido su puesto de mayor responsabilidad?		
7.- ¿Prefiere Ud. Trabajar en grupo o de manera independiente?		
8.- ¿Sabe trabajar o logra manejar situaciones bajo presión y/o estrés?		
9.- Nombre cualidades y defectos de Ud.		
Total de puntos		

Observaciones

Fuente: Elaboración Propia.

El cuestionario esta diseñado, en base a 22 preguntas, 6 preguntas del ámbito personal que corresponden a un total de 25 puntos, 7 del ámbito educacional corresponden a 35 puntos, 9 del ámbito laboral corresponden a un total de 50 puntos, todas estas preguntas suman un total de 110 puntos que es el máximo, el puntaje de la respuesta a las preguntas será a percepción del entrevistador, de acuerdo a lo que el entrevistado responde, no es necesario que se utilice la puntuación completo, es decir, que la entrevista no siempre debe llegar a 110 puntos, también puede acercarse a esta puntuación.

Para ello se explicara con ejemplos:

Ejemplo 1.

*“Existen dos postulantes, el primero será el postulante A y el Segundo B, durante la entrevista el postulante A, consigue 20 puntos de 25 en el ámbito personal, 30 de 35 en el área educacional y 50 puntos en lo laboral, eso le entrega un total de 100 puntos. El postulante B obtiene 22 puntos de 25 en el área personal, obtiene 29 puntos de la totalidad de 35 y en el ámbito laboral obtiene 49 de 50 puntos, le da un total de 100 puntos, en este caso como el área laboral es la que mas influye, el candidato adecuado para el puesto sería el postulante A”.*¹⁰⁵

Ejemplo 2.

*“El postulante A consigue 25 puntos en el ámbito personal, 33 en el ámbito educacional, y 45 en el área laboral, es un total de 103 de 110 y el postulante B consigue 20 en el área personal, 35 en el ámbito educacional y 50 en lo laboral, es un total de 105 puntos, en este caso el candidato adecuado sería el postulante B”.*¹⁰⁶

El puntaje será quien decida, a parte de las observaciones quien es seleccionado, ya que si ha sido seleccionado para la entrevista quiere decir que su curriculum cumple con lo que la empresa pide como requisitos mínimos.

¹⁰⁵ Elaboración Propia

¹⁰⁶ Elaboración Propia

Este cuestionario será rellenado por la persona encargada de las entrevistas, es decir el entrevistador, que puede ser el encargado de recursos humanos, y/o el jefe de área. Y las respuestas serán evaluadas bajo un criterio objetivo de la situación, el cual es, qué es lo mejor para la empresa, pensando así, se podrá completar el cuestionario, y se valorará cada respuesta con ese fundamento.

Por lo general en las entrevistas se pretende conocer algo más de la personalidad del candidato, preguntándole sobre sus proyecciones laborales, renta, que es lo que espera del puesto de trabajo, del lugar de trabajo, de relacionarse con el equipo, de la buena disposición para realizar las labores y más aun cuales son sus proyecciones como persona, que aspira en la vida, entre otros.

Al dar finalizada la entrevista, es necesario que el entrevistador revise sus notas, y agregue algún tipo de evaluación del candidato mientras tenga la información otorgada a su disposición, para realizar las conclusiones necesarias sin omitir algún testimonio. Ya que con la información recopilada, analizada, y comparada con otros postulantes, se puede llevar a cabo la decisión de que si la persona está calificada para el cargo será posteriormente llamada para su contratación.

Luego de que el administrador de recursos humanos tenga toda la información pertinente, se la presenta al administrador del lodge, con quién en conjunto selecciona a las personas que van a contratar.

3.7 Inducción de Personal



La Inducción del personal se lleva a cabo una vez concluidas satisfactoriamente los subprocesos de reclutamiento y selección de personal, en este subproceso, se orienta a los nuevos empleados en la empresa en las nuevas áreas donde se desempeñaran, es por esto que la oportuna familiarización con las políticas, objetivos y procedimientos que la organización realiza diariamente, contribuirá a que el nuevo personal sea un gran aporte al cumplimiento de estas expectativas.

Esta inducción puede ser llamada como una socialización del nuevo empleado a la empresa, con el objeto de que este no se sienta un completo extraño dentro de la organización y que por el contrario, éste se sienta a gusto en su trabajo como un miembro más de un gran equipo de personas trabajando juntas por un objetivo común.

Una vez que la contratación es un hecho en la empresa, se inicia el proceso de inducción en el cual se muestra con la introducción de la persona a la empresa, su cultura, sus objetivos, sus áreas, el reconocimiento de sus jefes directos y sus responsabilidades, esta introducción se realizará en grupos según el área específica de trabajo, ya sea el área de cocina, el área de mucamas con lavandería, el área de actividades exteriores, etc.

El motivo de este proceso es facilitar la integración y adaptación del nuevo personal ya contratado y el apoyo para que se desarrolle en sus labores en forma más efectiva.

Muchas veces ya concluido el proceso de selección de personal, al conseguir a la persona idónea para el puesto de trabajo, se deja al nuevo empleado solo, sin ningún tipo de

conocimiento más profundo de sus labores o de la empresa misma, lo que afecta directamente desde un principio a su desempeño laboral. Aunque parezca simple, una persona en un nuevo lugar de trabajo sin la adecuada incorporación o inducción podría desarrollar de mal manera las labores asignadas, demorando un tiempo mayor en realizarlas, por el desconocimiento de información con la que cuenta, el desconocimiento de las personas a su alrededor, el no conocer los procesos, que inclusive puede llegar a incurrir en errores relacionados con la toma de actividades que van en contra de la cultura de la organización y que producirán un rechazo hacia la persona; entre estos errores podemos encontrar el comunicarse de forma directa con el Inversionista o gerente de la empresa sin seguir la estructura jerárquica correspondiente, desconocer la vestimenta de acuerdo al puesto de trabajo, los horarios de llegada o almuerzo, entre otros.

El objetivo fundamental de la inducción de personal debe ser siempre proporcionar de manera adecuada y oportuna el proceso de integración y adaptación de los nuevos trabajadores que ingresan por primera vez a la organización, así como ampliar el sentido de permanencia y lealtad hacia la empresa. De esta manera en San Francisco Lodge & Spa se pretende realizar una inducción con una duración de un día a dos, donde se pretende instruir de manera oportuna a los nuevos empleados, con el propósito de orientarlos en el desarrollo de su trabajo y guiarlos a contribuir con el alcance de los objetivos de la empresa.

La inducción del personal es la mezcla entre la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los nuevos trabajadores que ingresan en la empresa.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y

organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación, puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Como en San Francisco Lodge & Spa el método de la inducción es inexistente, se deberá inducir en primer lugar a los diferentes jefes de cada área para que con esa base estos puedan traspasar sus conocimientos adquiridos y los obtenidos en trabajos anteriores para así poder brindar una inducción íntegra a todos los empleados que estén ingresando y así orientarlos hacia un desempeño óptimo en las labores que se encuentren realizando en el Lodge, complementando así aun más la etapa de inducción de personal.

En esta área los conocimientos que se adquirieron como housekeepers (mucamas) en Vail Marriot Mountain Resort and Spa en la localidad de Vail en el estado de Colorado EE.UU., fue de mucha ayuda, ya que ahí se recibió una vasta inducción y capacitación en las primeras semanas de trabajo, donde se explicó desde cómo se formó la empresa hasta las labores más pequeñas en las cuales se debía desempeñar, lo cual sirvió enormemente para convertirse en una de las mejores parejas de mucamas de intercambio estudiantil que han estado en Vail, EE.UU.

Además esta inducción, es una etapa en la cual el empleado en su primer día recibirá las indicaciones por parte de su jefe o encargado de las labores a realizar, además de trabajar con algún empleado de antigüedad, para que le enseñe de la manera correcta como se deben hacer las cosas, entregando así las bases para que en San Francisco Lodge & Spa se puedan tomar medidas futuras, que incluyan programas de inducción y capacitación periódicamente, tanto al nuevo personal como al ya existente. Está es la mejor vía de hacer

que el empleado se sienta mas cómodo, haciendo sus actividades laborales y de conocer a sus compañeros de trabajo y equipo.

A su vez esta inducción abarca en mostrar las instalaciones al empleado, para que se familiarice con el lugar, y sepa las ubicaciones de cada área.

Se realizara una inducción primaria, para los primeros días de trabajo del empleado para que conozca el sistema de trabajo, las políticas de la empresa, los objetivos, como se trabaja, con quien debe trabajar

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Desayuno con el jefe o encargado del área en el que trabajara y se le hará entrega de sus respectivos uniformes	Se le entrega tríptico con la información de la empresa	Segunda jornada laboral junto a su compañero guía
EL jefe o encargado le mostrará las instalaciones de la Empresa	Se le especifica las labores a desempeñar	Inserción laboral (desempeño de su trabajo)
Informar al trabajar con respecto de sus deberes y derechos	Se presenta frente a su compañero guía, quien lo ayudara con el desarrollo de las labores	Termino de su inducción a la empresa
Reunión con los dueños y jefes	Al termino de la jornada laboral se reúne con el jefe o encargado	

Figura 25. Elaboración Propia

Este período de inducción se llevará a cabo durante un día y medio, donde la etapa 1, se refiere a la jornada de la mañana del primer día de trabajo, donde la función de esta etapa es que el empleado pierda el nerviosismo, conozca a sus compañeros de trabajo, y equipo de trabajo, y de a poco se sienta familiarizado con el lugar.

La etapa 2, es la jornada de la tarde del primer día de trabajo, donde está va direccionada a conocer mas a la empresa en sus políticas de trabajo, las labores que debe desempeñar, que se espera del personal de trabajo, conocer más la rutina de trabajo, e interiorizarse con las maneras u formas de trabajo.

La etapa 3 es la jornada de la mañana del segundo día de trabajo, que básicamente seguir con su compañero guía, para seguir conociendo la rutina del trabajo.

Este plan de inducción esta a cargo del encargado de recursos humanos, el debe proporcionar todo el plan a los jefes o encargados de áreas de acuerdo a los términos de está incorporación.

Está inducción se lleva a cabo para dar las condiciones en las cuales el trabajador va a desempeñar su cargo, a lo que va a estar expuesto como por ejemplo exceso de calor, exceso de frío, polvo.

Además se les da a conocer sus obligaciones es decir sus jornadas laborales, horarios, cumplimiento del trabajo y sus derechos, en caso de accidente, horas extras, días libres, etc.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Al estar en contacto directo con el capital humano en San Francisco Lodge & Spa, se pudo identificar claramente los factores en los que existía cierto grado de deficiencia, ya sea en la aplicación y/o desarrollo del trabajo, el cual se vio reforzado por la petición del inversionista del Lodge de implementar los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, ya que su propósito es aumentar la capacidad de pasajeros que asisten anualmente a la organización.

Como cada persona posee diferentes temperamentos y personalidades al estar en relación continua con ellos nos ayuda a entender, respetar y tomar valor al equipo de trabajo que se ha formado en la organización, donde el inversionista es quien debe tomar profundo conocimiento sobre las necesidades de cada trabajador con el objetivo de lograr una mayor cercanía, reconocer las diversas habilidades que estos poseen e identificar las deficiencias para mejorarlas y corregirlas de la mejor forma posible.

Es así como con la creación de una estructura organizacional mejor distribuida y definida se corrige el deficiente modelo actual en el que se encuentra la empresa, es por esto que con la implementación de los subprocesos ya mencionados el departamento de recursos humanos gozara de su plena capacidad de trabajo al considerar todos los aspectos e implicancias relevantes para el actuar de la empresa, el identificar y potenciar a los empleados al desarrollo máximo de sus habilidades.

Con la instauración de un área de RRHH mas estructurada y organizada se pretende mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que se desarrollen hasta sus más pequeños objetivos, definir cada puesto de trabajo y las cualidades y/o habilidades que debe tener la persona que lo ocupe, así como reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto e incorporar y capacitar al trabajador mediante el desarrollo de programas, cursos, charlas y toda actividad que vaya de la mano con el mejoramiento de los conocimientos del personal.

La metodología de trabajo fue mediante entrevistas personales tanto con el inversionista como con los empleados del Lodge, además de encuestas realizadas al personal de la empresa, se pudo dar cuenta que en el interior de esta organización la estructura organizacional no está claramente definida y por tanto no está debidamente comprendida por todos, es aquí donde hemos realizado un organigrama claramente organizado, procurando no dejar de lado ningún área de trabajo. Con esto pretendemos que cada departamento tenga su propia identidad y jerarquía, la cual pueda ser conocida y respetada por todos. Aquí hemos creado la descripción y el perfil de cada cargo, identificando claramente las funciones específicas y generales que deben realizar, además de los requisitos y habilidades o competencias de cada puesto requiere, generando el oportuno conocimiento y desarrollo de las habilidades específicas que se necesitan para alcanzar los objetivos como organización y una máxima satisfacción de los pasajeros que se hospedan a diario en el Lodge.

Con respecto a los métodos de reclutamiento se pretende sustituir la selección de posibles candidatos a nuestros nuevos puestos de trabajo, con el objeto de solo atraer a los candidatos correctos, para seleccionarlos en un futuro a la organización. Este reclutamiento tomara lugar a partir de las necesidades de la empresa, en este caso es la expansión de la capacidad de hospedaje, para lo cual se utilizaran medios externos como lo son avisos en diarios, redes sociales y páginas de internet de trabajo, lo que nos permitirá la realización de un reclutamiento mas organizado, totalmente al azar y transparente.

El subproceso selección de personal recopila información sobre los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo, es aquí donde la tarea de selección se transforma en un aliado de la reclutación previa, donde solo las personas que tengan los mayores atributos para ajustarse en un cargo se podrán quedar finalmente con el puesto de trabajo. Aquellas personas que sean más adecuadas a los cargos existentes en la organización serán las encargadas de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del trabajo que contribuya de manera positiva en la empresa. Es por esto que esta etapa se desarrollara a través de entrevistas personales las cuales permitirán revelar en un tiempo eficiente los aspectos más importantes de los posibles candidatos a los cargos solicitados y su vínculo

con los puestos de trabajo, dejando al descubierto si cubrirá o no con las expectativas y exigencias de puesto.

Con la inducción del personal se pretende socializar a los nuevos empleados con todo el entorno de su nuevo lugar de trabajo, es decir, explicar y orientar de manera profunda a los empleados acerca de todos los aspectos organizacionales y personales que circulan dentro de la organización, con el objeto de que estén bien informados de cada situación presente en la empresa como la familiarización con los demás empleados que ya están al interior de la empresa. Es así como el método de inducción que se ha propuesto tendrá la misión de instruir de manera oportuna a los nuevos empleados, mostrándoles desde lo mas mínimo a lo más detallado que deben saber y realizar dentro del Lodge.

Con el subproceso de inducción de personal pretendemos promover el aprendizaje y fortalecer las habilidades de cada uno de los empleados existentes en la organización, donde incrementara el rendimiento laboral de los trabajadores, favorecerá a un mejor clima tanto de trabajo como organizacional, esto ayudara también al mejoramiento del conocimiento de cada puesto de trabajo y creara una mejor imagen de la empresa. Se creara un método de capacitación basado en los conocimientos previos y adquiridos por parte de los jefes de cada área, donde estos tendrán la labor de llevar a cabalidad este proceso durante una semana, con propuestas personales, charlas y conferencias.

Al finalizar este propuesta y se haga entrega a los inversionistas, ya que como esta propuesta esta basado en el aumento de personal y expansión de la empresa, no se verán los cambios propuestos, pero una vez aceptada y puesta en marcha se espera que la organización mejores en:

- La contratación personal, procesos de integración del empleado a la empresa sean mas rigurosos, algo más sofisticados.

- Que se habilite el área de recursos humanos, con su respectivo encargado, para así facilitar las tareas del administrador, respecto a la aplicación del proceso de integración de personal.
- Mejorar la calidad del personal contratado para la empresa
- Una mejor gestión del capital humanos
- Un mejor ambiente de mando y obediencia entre los encargados y los subordinados.
- Que todos lo empleados de la empresa tanto jefes, subordinados entre otros, se sientan identificados con los objetivos, para que así, el servicio de la empresa mejore.
- Que cada trabajador sepa sus obligaciones, a quien debe reportar y cual es su lugar en la empresa.
- Que exista un conducto de habla más cercano y menos complicado entre los propietarios y los empleados.
- Disminuir la rotación de personal.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Estimular al empleado a mejorar su desempeño laboral.
- Entregar la inducción a apropiada a los empleados nuevos, con esto, se refiere a que se les otorgue el conocimiento de cada aspecto de la empresa, laboral, personal, etc.
- Los empleados obtengan beneficios propios dentro de la empresa como recompensas por su laborar desempeñada.
- Que la empresa puede postular a alguna categoría o sello del SERNATUR.

Estos son los puntos más relevantes que se esperan mejorar con la propuesta entregada. Ya que como se ha reiterado, toda organización parte de las personas, y las personas son quienes hacen a la empresa, su gestión adecuada hace que la empresa entregue una mejor producción, servicio. Ya que ellos son la cara visible de la empresa, y si un trabajador no da su 100%, el servicio y/o producto no será de la calidad que se espera.

Además a modo personal y como futuros profesionales, se mostro de manera interesante esta propuesta, ya que además de realizar investigaciones de campo, también se realizó investigaciones documentales, que hicieron otorgamiento de mas conocimiento y

aprendizaje, además sirvió para revivir experiencias laborales antiguas, que conlleva a buscar la fortalezas de esas empresas y mejorarlas, y llevarlas a cabo en esta propuesta, además se tuvo que interiorizar en temas bastantes desconocidos del área, como normativas, procesos, y más importante aun, es que si el proyecto es aceptado será un gran logro significativo tanto profesional, como personal.

A su vez, la realización de esta propuesta, trajo consigo involucraciones en situaciones, que son parte del área de la carrera de administración de negocios internacionales, como parte de la asignatura de recursos humanos, también buscar el lado internacional del proyecto, que es el aprendizaje en una empresa extranjera, su manera de operar a nivel de gestión del personal, ayudó a la elaboración de este informe de tesis, ya que presentó una perspectiva distinta de ver las cosas, y comparar como una empresa nacional opera y como una empresa internacional lo hace.

Que se de considere el estudio, la investigación y el proceso planteado de manera válida, es una gran satisfacción, ya que, quiere decir, que lo planteado y mostrado, se ha visto de una forma profesional y seria, ya que queda en evidencia que todo lo señalada en el informe de tesis, tiene un valor trascendental para las personas a las que se le va a presentar la propuesta, y es satisfactorio, y por otro lado en parte o completamente cumple con las expectativas del inversionista.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, George – Snell, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, editorial Cengage Learning, Edición Catorce.
2. Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones*, Editorial McGraw-Hill, Edición Octava.
3. Chiavenato, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill, Edición Tercera,
4. Finkowsky, Franklin – Benjamín, Enrique, *Organización de Empresas*, editorial McGraw Hill, Edición Tercera.
5. Gómez- Mejías, Luis, Balkin, David, Cardy, Robert, *Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Pearson Prentice Hall, Edición Quinta
6. Instituto Nacional de Normalización –INN- Norma Chilena NCh 3009:2012 *Alojamiento turístico - Centro de turismo de naturaleza o lodge - Requisitos para su calificación*. <http://www.calidadturistica.cl>
7. Jáuregui G, Alejandro, *Principios de la Administración científica de Taylor e introducción al Formismo*, <http://www.gestiopolis.com>, Teoría y Pensamiento administrativo.
8. Koontz, Harold – Weihrich, Heinz, *Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional*, Editorial McGraw Hill, Edición Séptima
9. Leal, Christian, *Los 10 cargos técnicos más demandados y los sueldos que reciben en Chile*, <http://www.biobiochile.cl> Economía.
10. Martínez, Walter, *El Mercado Laboral, la Oferta y la Demanda (I)*, <https://www.deloitte.com>
11. Naresh, Malhotra *Investigación de Mercados*, editorial Pearson Prentice Hall, Edición Quinta.
12. Portal de empleos, <http://www.bumeran.cl>, perfiles, empresa San Francisco Lodge.
13. Robbins, Stephen – Coulter, Mary, *Administración*, Editorial Pearson – Prentice Hall, Edición Octava.
14. San Francisco Lodge & Spa <http://www.sflodge.cl>

15. Werther, William – Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición.
16. Zikmund, William G. *Fundamentos de la Investigación de Mercados*, editorial Paraninfo S.A, segunda edición.

ANEXOS

En esta parte del informe se encontrarán, las entrevistas realizadas, detalles de la descripción de cargos, también de los perfiles de los cargos que se han diseñado para la empresa. A su vez también se encontrara la estructura de cada área de la empresa.

ANEXO 1

Extracto de la versión escrita de la conversación realizada con el Propietario de la Empresa San Francisco Lodge and Spa, Don Francisco Correa Cuevas, realizada el días sábado 14 de septiembre del año 2013.¹⁰⁷

“... ¿Como surgió la idea de este negocio?

Don Francisco: nosotros los compramos en el 2005, y la verdad si te pregunto si lo pensé comprando, que si el negocio iba a ser esto, siempre me gusto, lo miraba de al frente, yo tenia un restaurant chico y había un restaurant grande, es como el gallo que tiene el auto chico y tiene al vecino con el auto grande, y el gallo siempre quiere comprarse el auto grande del vecino y yo me quería comprar esto, porque tenia el restaurant chico y me gustaba mucho esté, se dio la situación, pudimos comprar y entre, me vine a dar cuenta de lo que había comprado, cuando me vine con la gente del restaurant mío y pasaba una semana y no terminábamos el aseo, y la segunda semana tampoco y a la tercera semana recién terminamos el aseo de todo esto y recién me vine a pegar el alcachofazo del buque que me había comprado con hartas ganas y pocas lucas. Empezamos a descubrir la ruta de esta historia, yo empecé a retomar lo del team – building, que hace mucho tiempo lo tenia, ya ahora teníamos donde alojar , ahí podíamos tomarlo de nuevo, ahí empezó a formarse solo este cuento, entonces empezamos a través del tiempo, a prueba de error, ver quienes eran las personas del nicho del mercado al que íbamos a entrar, y sólo no por una cuestión de estrategia se ha dado lo que ha terminado como una empresa como una vivienda y familias con niño chicos que cada domingo y fin de semanas.

Dentro de la estructura organizacional, ha sido una estructura que tampoco ha tenido un diseño claramente definido, sino que ha ido creciendo junto con las necesidades que el lodge ha ido teniendo, tu lo has visto, tu has convivido toda esa etapa. El proceso que viene, ya , es un proceso de maduración., donde ya vamos nosotros a llegar a las 500 camas el próximo años, con 500 camas necesitamos un orden más claro, una descripción de cargos mas claros, una estructura de diseño mas claros, ver como debiera ser, cuales

¹⁰⁷ La entrevista fue adaptada para su publicación, por contener lenguaje explícito.

son los procesos de reclutamientos, cuales son los perfiles de las personas, donde buscar, que buscar, como buscar, como abastecerse, cuantas personas, como es el enfrentamiento, como son los check list, tu que estuviste en el extranjero, toda esa línea, sobre todo del concepto de mucamas, de aseo, cocina, en fin.

Ya tenemos que empezar a rigidizar los procesos, porque ya se arrancan un poco de nuestras manos. Ya no es tan casual, no es tan casero, ya no es tan de buena onda. La buena onda sigue, pero ya no es una herramienta como para poder solucionar un problema de 550 personas

Creo también que dentro de una estructura organizacional el tratar de fijar un sello dentro de la estructura, creo que es una idea súper ambiciosa pero muy bonita, no es lo mismo hacer las cosas, que hacerlas de una forma. No es lo mismo lograr un objetivo, que decir sabes que lo logre pero de esta forma, no de esta otra, ni esta otra o esta otra, yo escogí la ruta, yo escogí el camino, es muy rico, es muy lindo. Si tu te vas en la “dura” como dicen los lolos no cierto, y quieres hacer una estructura tan rígida como para lograr tu objetivo, lo mas probable es que no se cumplan los objetivos, porque en el andar tu te vas dando cuenta de que, que cuando tu hiciste esa estructura, modificaste esa estructura, tu realidad ese día, ese tiempo es muy distinta a la de hoy.

En definitiva que quiero yo una certificación, una estrella, dos, tres, además quiero que quienes trabajan acá, porque este es un trabajo muy duro, es un trabajo que te quita tu tiempo, tu familia, amigos, se apoyen, sean uno, de alguna forma mejorar el concepto de familia, que nos ha fallado, somos cagüineros, somos mas chismosos, porque en una familia pasa eso. Yo no quiero a alguien que venga cumpla sus objetivos y se vaya...”

*Francisco Correa Cuevas
Propietario de San Francisco
Lodge and Spa*

ANEXO 2

Encuesta para el Personal de la Empresa

CARGO: _____

SEXO: F _____ M _____

1.- ¿Por qué medio se enteró del trabajo que desempeña en la empresa?

_____ Diarios Locales
_____ Internet (Portal de trabajo, Redes Sociales)
_____ Radios locales
_____ Recomendación de conocidos
_____ Agencia de Reclutamiento
_____ Otros Especifique _____

2.- Al ser seleccionado, ¿Por qué medio se le aviso?

_____ Llamada telefónica
_____ Carta
_____ Vía correo electrónico
_____ Otros Especifique _____

3.- ¿Se le realizó una entrevista previa antes de comenzar a trabajar?

SI _____ NO _____

4.- ¿Se le pidió alguna documentación?

SI _____ NO _____

5.- ¿Qué documentación se le solicitó?

☐ Curriculum
☐ Papel de Antecedentes
☐ Carta de Recomendación
☐ Título académico o equivalentes
☐ Otros Especifique _____

6.- ¿Se le realizó alguna prueba para demostrar sus conocimientos de acuerdo al cargo?

SI _____ NO _____

7.- ¿Qué tipo de prueba se le Practicó?

☐ Prueba de habilidad según el cargo requerido
☐ Prueba de Conocimiento
☐ Test Psicológico
☐ Otros Especifique _____

8.- ¿Tuvo algún periodo de prueba?

SI _____ NO _____

9.- De Acuerdo con la pregunta anterior, ¿Cuánto tiempo?

☐ Un día
☐ Una semana
☐ Un mes
☐ Otros Especifique _____

10.- ¿Se le realizó algún tipo de Inducción?

SI _____ NO _____

11.- ¿Qué tipo de Inducción?

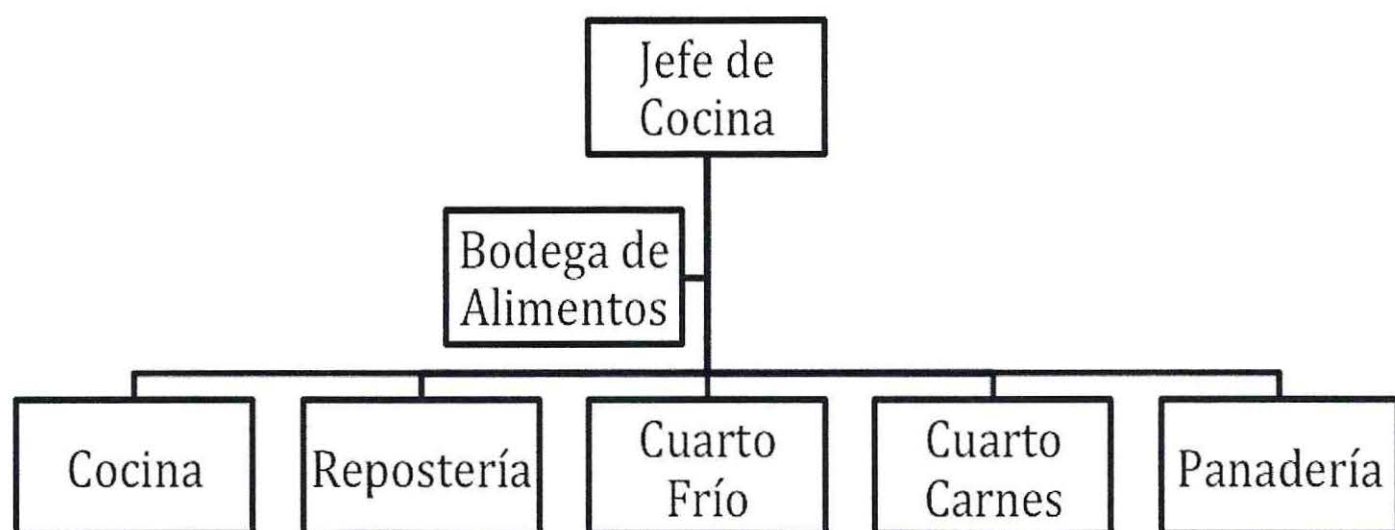
- _____ Almuerzo con los inversionistas y/o Propietarios
- _____ Charla introductoria
- _____ Capacitación con sus jefes directos
- _____ Capacitación grupal
- _____ Otros Especifique_____

12.- ¿Se le hizo una descripción de las tareas a realizar?

SI _____ NO _____

ANEXO 3

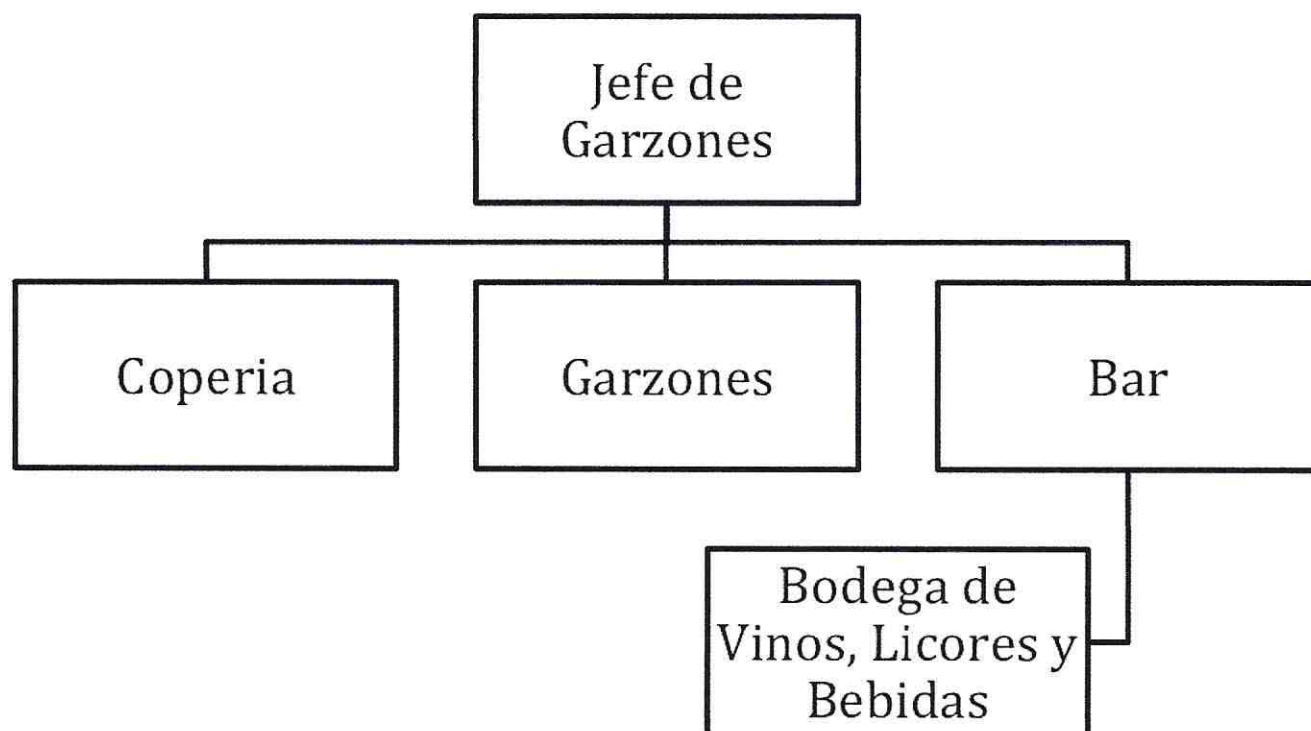
Organigrama Área de Cocina



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 4

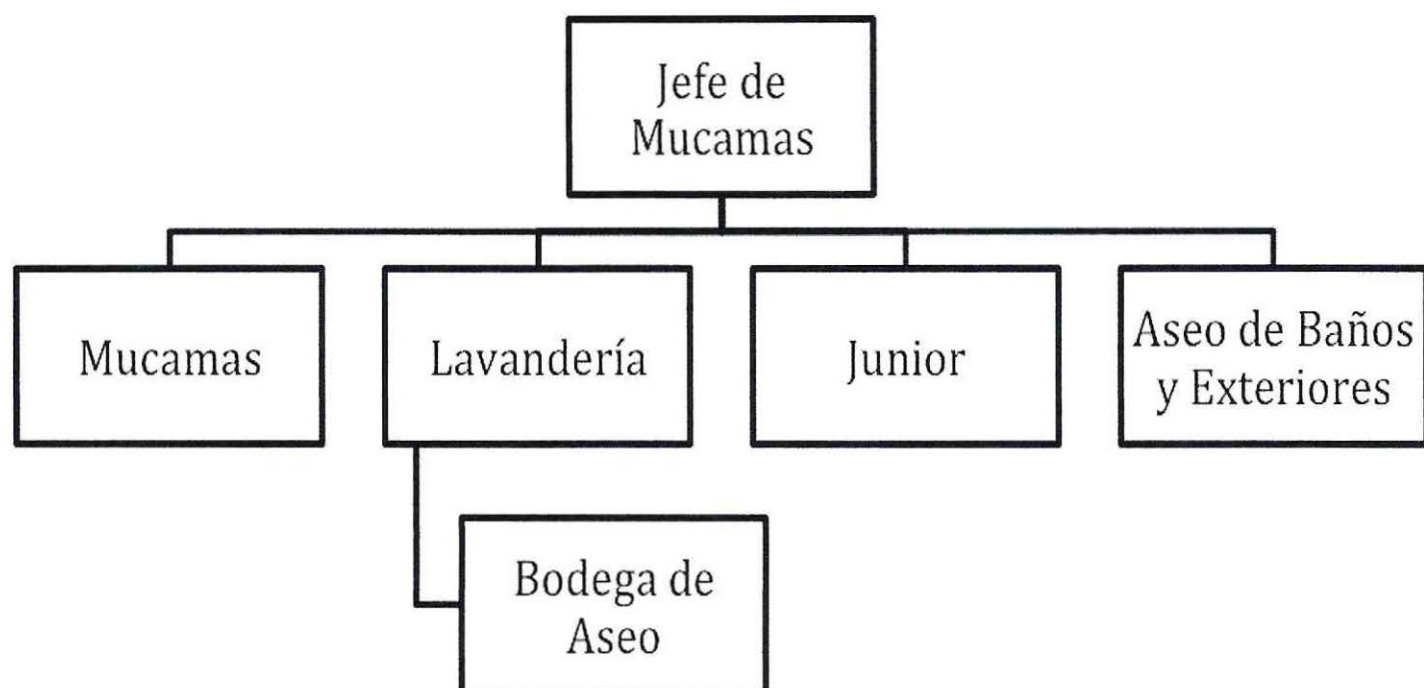
Organigrama Área de Garzones



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 5

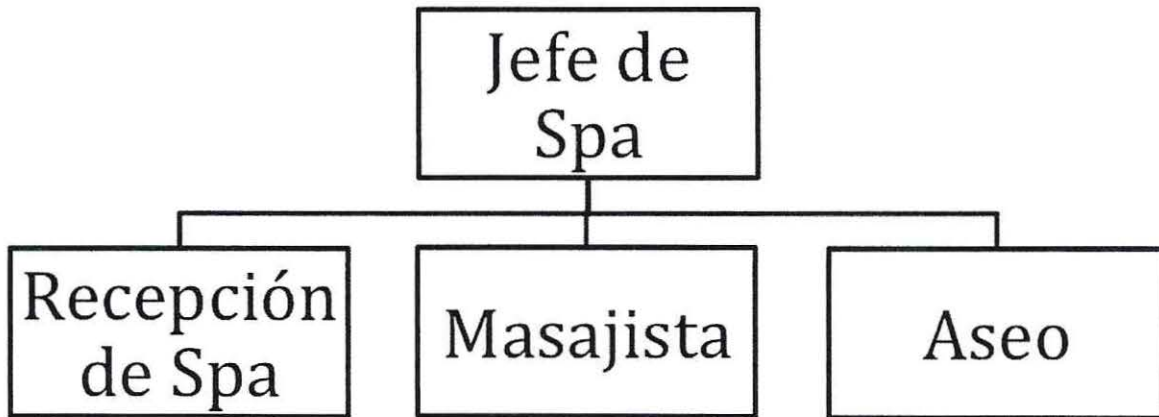
Organigrama Área de Mucamas



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6

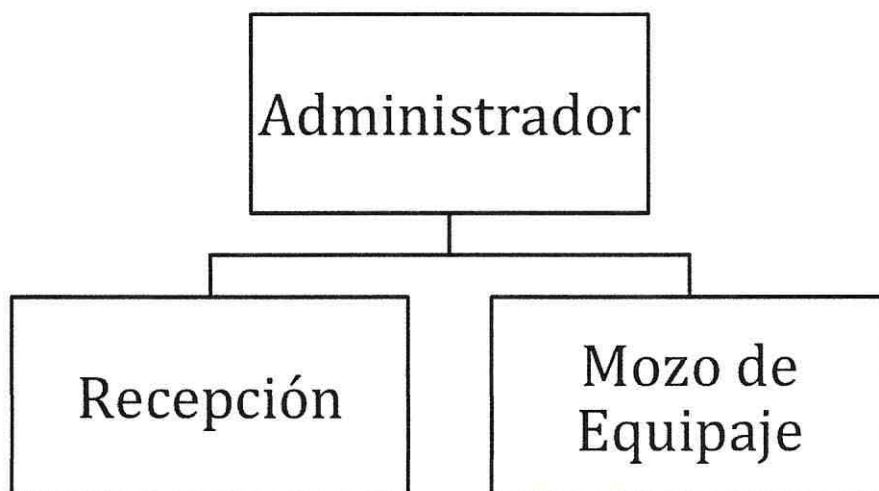
Organigrama Área del Spa



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7

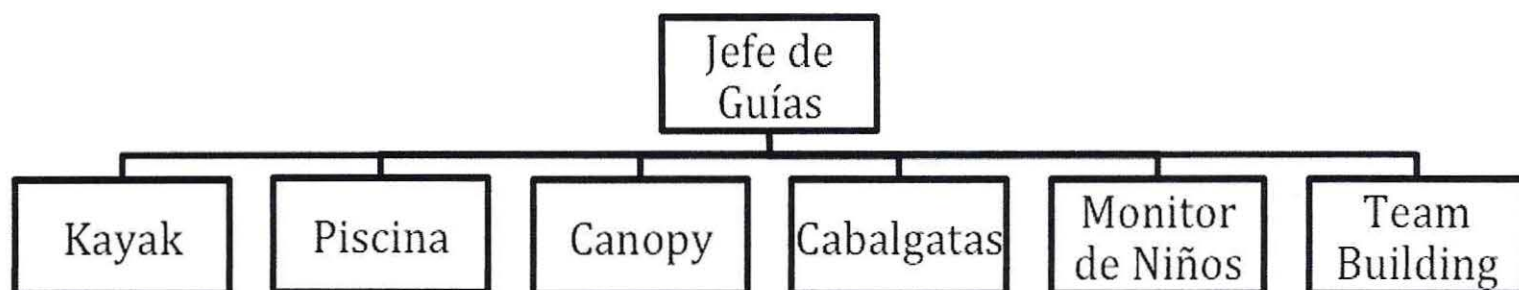
Organigrama Área de Recepción



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 8

Organigrama Área de Actividades Exteriores



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 9

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Recepcionista
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Se encarga de recibir a los pasajeros y realizar los check in y check out del Lodge

III. Funciones Especificas del Cargo

- Asignar Habitaciones.
- Atender dudas de los pasajeros.
- Encargadas de autorizar cargos extras a la habitación (cunas, camas, servicio a la habitación).
- Manejar y administrar las llaves de las habitaciones.
- Entregar la información que los pasajeros requieran o soliciten.
- Recibir los pagos y cancelación de los servicios.
- Gestionar las reservas vía telefónica y correo electrónico.
- Registrar a los pasajeros.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 10

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Bellman /Botones
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Transporte de equipaje y orientación de ubicación de habitaciones

III. Funciones Especificas del Cargo

- Se encarga del transporte del equipaje de los pasajeros desde o hacia las respectivas habitaciones o cabañas.
- Debe guiar a los pasajeros a sus respectivas habitaciones.
- Responder dudas o consultas que el pasajero solicita.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 11

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Administrador de Recursos Humanos
Reporta A	Dueño
Personas a su Cargo	Personas de todas las áreas

II. Función General del Cargo

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos técnicos y administrativos del ciclo de vida laboral del personal del Lodge
Solucionar conflictos laborales

III. Funciones Especificas del Cargo

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones, trabajos y actividades del departamento de Recursos Humanos.
- Liderar al personal a su cargo.
- Reclutar al personal.
- Seleccionar y Contratar al personal.
- Capacitar al personal generalmente, entregándoles la visión, misión y objetivos de la empresa.
- Controlar y velar por los seguros sociales, contratos, honorarios y sueldos del personal.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 12

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe Cocina/ Chef
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	Cocineros, panadero, repostería, parrillero, bodeguero

II. Función General del Cargo

Dirigir, planear y coordinar las labores que se realizan en el área de cocina, velando por la cocina en general, el cuarto frio, la pastelería, carnes y la bodega de alimentos

III. Funciones Especificas del Cargo

- Dirigir, planear, coordinar y velar por todas las labores que se realizan en esta área, como la correcta preparación del buffet.
- Controlar las secciones de pastelería, cuarto frio, panadería, buffet, parrilla.
- Supervisar la bodega.
- Supervisar el aseo de la cocina
- Supervisar el correcto uso, conservación y manipulación de los alimentos y utensilios de trabajos.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 13

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Encargado de Repostería
Reporta A	Jefe Cocina
Personas a su Cargo	Ayudante cocina

II. Función General del Cargo

Preparar los platos de la sección pastelería, tales como pasteles, tartas, postres en general

III. Funciones Especificas del Cargo

- Montaje de platos de Pastelería.
- Preparación de destinos menús de postres.
- Mantener el orden de los utensilios.
- Mantener el orden e higiene del equipamiento.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 14

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Ayudante Chef/ Cocinero
Reporta A	Jefe de Cocina ó Chef
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Ayudar y atender los requerimientos del Chef en las diferentes preparaciones.

III. Funciones Especificas del Cargo

- Disponer adecuadamente de las herramientas, utensilios y materiales de trabajo.
- Organizar neveras y armarios.
- Encargado de Elaborar los pedidos y abastecer al Jefe de cocina.
- Lavar, pelar, tornear y cortar lo alimentos.
- Responsable del orden y mantención de los refrigeradores de su sección.
- Encargado del cuarto de frio.
- Preparar fondos, ensaladas y participar en los inventarios
- Preparar Salsas, entradas y dressing fríos.
- Colaborar con el Jefe de cocina en el servicio.
- Apoyar al Jefe de cocina en la preparación del buffet.
- Limpiar y ordenar sus puestos de trabajo y colaborar con el aseo general de la cocina.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 15

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Parrillero/ Encargado de la Carnes
Reporta A	Jefe de Cocina ó Chef
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Ayudar y atender los requerimientos del Chef en las diferentes preparaciones de las carnes, además de encargarse de la preparación de los embutidos y todo tipo de carnes.

III. Funciones Especificas del Cargo

- Responsable del movimiento de las materias primas en el cuarto caliente.
- Encargado de la limpieza y orden tanto del cuarto caliente, como de la parrilla del buffet.
- Encargado de la limpieza y mantención del horno, las planchas, parrillas.
- Debe gestionar el orden y mantenimiento de los refrigeradores de su sección.
- Colaborar con el Jefe de cocina en el servicio.
- Realizar el listado de las materias primas necesarias para su turno.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 16

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Panadero
Reporta A	Jefe Cocina
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Preparar y hornear toda clase de productos correspondientes al área de panadería

III. Funciones Específicas del Cargo

- Desempeñar las tareas relativas a la elaboración de piezas de pan y bollería a partir de la elección de materias primas.
- Dosificar las materias primas según formulas.
- Encargado del buen uso y mantención de las maquinaria, útiles y herramientas necesarias.
- Encargado del formado de piezas, fermentación, cocción y enfriado.
- Debe aplicar las normas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Debe ocuparse de la limpieza y mantención de su lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 17

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Bodeguero
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Mantener un stock de bodega acorde a los insumos o materias primas que se utilizaran en el día a día. Además de mantener un orden de las materias primas e insumos, y gestionar y controlar la entrada y salida de los productos.

III. Funciones Específicas del Cargo

- Supervisar y controlar el stock de bodega.
- Elaborar y proporcionar el inventario de bodega.
- Controlar el ingreso y salida de la mercadería.
- Encargado de mantener el aseo y orden de la bodega.
- Encargado de recibir y chequear la mercadería que ingresa de la entrega de los proveedores.
- Elaborar los pedidos de las mercaderías.
- Realizar un control diario de los insumos de bodega.
- Mantener un orden de las guías de despachos y/o facturas.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 18

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Garzones
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	Garzones, Coperos, Bar

II. Función General del Cargo

Dirige, coordina y planea las labores que se han de realizar en el área de atención a clientes en el restaurante

III. Funciones Especificas del Cargo

- Dirigir, guiar y supervisar a los garzones en sus labores del uso de materiales y equipos del área del restaurant.
- Supervisar el correcto montaje y atención de las mesas
- Mantener el orden y limpieza según las normas sanitarias vigentes.
- supervisar el manejo de la loza y cristalería para evitar cualquier tipo de roturas y/o accidentes
- Mantener las estaciones de servicio con todo lo necesario.
- Supervisar y ayudar en el acomodo de los clientes en las mesas.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 19

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Garzón
Reporta A	Jefe de Garzones
Personas a su Cargo	

II. Función General del Cargo

Mantener el orden en el restaurant, atender las mesas, y recoger los platos.

III. Funciones Especificas del Cargo

- Responsable del correcto montaje de las mesas
- Cambiar blancos (manteles, carpetas y servilletas) sucios por limpios.
- Manejo de loza y cristalería.
- Encargado de surtir las estaciones de servicios.
- Ayudar en el acomodo de los clientes en las mesas
- Sugerir a los pasajeros aperitivos, cocteles y bebidas
- Retirar la loza sucia de las mesas

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Encargado del Bar (Barman/ Bartender)
Reporta A	Jefe de Garzones
Personas a su Cargo	

II. Función General del Cargo

Preparar Tragos, Mantener el orden del bar y la limpieza

III. Funciones Especificas del Cargo

- Atender los pedidos de los garzones
- Atender los pedidos de los huéspedes.
- Preparar y servir los cocteles, bebidas, aperitivos.
- Mantener un orden y limpieza del bar.
- Encargado de la limpieza de los utensilios.
- Mantener un stock de insumos.
- Encargado de la Bodega de vinos, licores y bebidas.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 21

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Copero
Reporta A	Jefe de Garzones
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Limpiar, lavar y secar todos los utensilios y herramientas utilizadas en los procesos.

III. Funciones Especificas del Cargo

- Realizar las labores de aseo, lavado y sanitizado del espacio físico e implementos de la cocina.
- Lavado de vajilla, platos, cubiertos, tasas, copas.
- Lavar ollas, sartenes y demases implementos.
- Retirar la basura de la zona de coperia.
- Mantener el orden la vajilla y demases utensilios.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 22

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Mucamas
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	Mucamas, Personal de limpieza, Houseman (junior)

II. Función General del Cargo

Dirigir, coordinar y supervisar las labores que desempeñen las personas a su cargo

III. Funciones Específicas del Cargo

- Supervisar las labores de limpieza de habitaciones, cabañas y/o espacios generales realizados por el personal de limpiezas y mucamas.
- Elaborar el check list, cuando la habitación este lista para ser entregada
- Revisar las habitaciones
- Supervisar que el personal realice los trabajos de acuerdo a los horarios.
- Elaborar un ambiente armonioso de trabajo
- Entregar a las mucamas el programa de trabajo todos los días
- Preocuparse de que las mucamas y auxiliares de aseo cuenten con sus herramientas de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 23

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Mucama
Reporta A	Jefe de Mucamas
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Mantener el orden y la limpieza en habitaciones, cabañas, pisos, etc.

III. Funciones Específicas del Cargo

- Ejecutar la labor de limpieza, orden y acomodo total de las habitaciones asignadas.
- Resolver las inquietudes de los pasajeros.
- Reponer todos los insumos que requieran las habitaciones (toallas, papel higiénico, etc.)
- Desmontar y montar las habitaciones para el requerimiento del pasajero.
- Revisar las habitaciones y reportar los desperfectos al jefe de mucamas.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 24

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Houseman (junior)
Reporta A	Jefe de Mucamas
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Asistir a las mucamas con los trabajos pesados en las labores de limpieza

III. Funciones Específicas del Cargo

- Asistir a las mucamas en los servicios
- Montar y desmontar camas, camarotes, cunas.
- Llevar objetos pesados
- Trasladar camas, colchones desde las bodegas a las habitaciones

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 25

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Personal limpieza
Reporta A	Jefe de Mucamas
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Mantener el orden y la limpieza en los interiores y exteriores del Lodge

III. Funciones Específicas del Cargo

- Mantener el orden y limpieza de las instalaciones del lodge
- Preocuparse de la mantención constante de la limpieza de baños y salones.
- Limpiar los pasillos y recepción.
- Preocuparse de la mantención y limpieza de las áreas exteriores del lodge, entrada, áreas verdes.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 26

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Lavandera
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Lavar, secar y planchar sabanas, manteles, carpetas, entre otros.

III. Funciones Especificas del Cargo

- Recibir la ropa de cama y vestiduras de los salones para el lavado
- Lavar, secar y planchar las sabanas, manteles, carpetas y guardarlas para su mantenimiento.
- Mantener el aseo y orden del área de lavandería.
- Proporcionar de ropa de cama y otras, limpias a las mucamas.
- Mantener y manejar un orden de la bodega de aseo.
- Entregar a las mucamas y auxiliar de aseo los implementos de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 27

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Guías
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	Guías de piscina, kayak, canopy, cabalgatas, team building y monitor de niños

II. Función General del Cargo

Esta a cargo de todas las actividades que se realizan al exterior del lodge, dirige y resuelve las problemáticas que se generen dentro de esta área

III. Funciones Especificas del Cargo

- Coordinar todas las actividades exteriores
- Entregar a los guías los programas diarios
- Supervisar el uso de lo equipos.
- Supervisar a los guías en sus labores.
- Asistir a los pasajeros frente a cualquier problemática.
- Asistir a los guías durante las jornadas laborales
- Preocuparse de que los guías cuenten con las herramientas de trabajo necesarias.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 28

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Guía
Reporta A	Jefe de Guías
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Ejecutar las actividades en la piscina, kayak, canopy, team building.

III. Funciones Específicas del Cargo

- Ejecutar las actividades de acuerdo a los programas, y ordenes del jefe de guías
- Asistir a los pasajeros frente a cualquier problemática.
- Entregar la información y reglas del uso del kayak, canopy.
- Preocuparse de que el pasajero utilice de buena manera las herramientas.
- Preocuparse de que los implementos de las actividades se encuentren en buen estado.
- Supervisar el resguardo de los pasajeros.
- Reportar al jefe de guías cualquier incidente.
- Proporcionar información sobre las actividades a los pasajeros.
- Guardar y Ordenar el equipo.
- Supervisar a los pasajeros en el área de piscina interna y externa.
- Animar y recrear a los pasajeros en actividades como fogatas, caminatas, bailes.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 29

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Monitor de Niños
Reporta A	Jefe de Guías
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Dirige y coordina todas las actividades que se realicen con los niños

III. Funciones Específicas del Cargo

- Preocuparse del bienestar de los niños.
- Recrear y animar actividades para los niños, tanto interior y exteriormente.
- Asistir a los niños frente a cualquier problemática.
- Preocuparse del orden y mantención de las herramientas de trabajo.
- Preocuparse de la limpieza de su área de trabajo.
- Asistir a los guías en caso de que lo requieran.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 30

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Guía de Cabalgatas
Reporta A	Jefe de Guías
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Dirigir y coordinar todos los recorridos a realizar en las cabalgatas por las áreas exteriores del Lodge

III. Funciones Especificas del Cargo

- Preocuparse del ensillado de los caballos, y que estén en buen estado.
- Reportar al jefe de guías cualquier problemática.
- Preocuparse por el Bienestar y seguridad del pasajero durante el recorrido de la actividad.
- Procurar que el pasajero cuente con la información necesaria respecto a la actividad.
- Mantener limpios los establos, y en buena orden y mantención.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 31

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Spa
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	Masajista, auxiliar de aseo Spa, recepcionista de Spa

II. Función General del Cargo

Esta a cargo del área del Spa, dirige y resuelve las problemáticas que se generen dentro de esta área, además de mantener el cuidado de las instalaciones

III. Funciones Especificas del Cargo

- Coordinar todas las actividades dentro del Spa
- Supervisar el uso correcto de lo equipos y productos (jacuzzi, tinas calientes).
- Supervisar a las labores de las o los masajistas.
- Asistir a los pasajeros frente a cualquier problemática.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 32

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Recepcionista Spa
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Recibir y orientar al cliente de los servicios que presta el área de Spa

III. Funciones Específicas del Cargo

- Encargado de recibir a los pasajeros en las instalaciones del Spa.
- Encargado de informar a los pasajeros sobre los beneficios y actividades dentro del spa.
- Recepcionar horas de los masajes.
- Entregar el programa de masajes a las masajistas.
- Preocuparse del orden mantenimiento de las tinas calientes, jacuzzi.
- Gestionar el uso de las instalaciones como cancha de minigolf y tenis.
- Informar sobre los precios de los masajes.
- Encargado de la caja del Spa, y la venta de gorros y arriendo de toallas.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 33

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Masajista
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Realizar masajes reductivos, descontracturantes y de relajación, además de supervisar tinas calientes.

III. Funciones Especificas del Cargo

- Realizar los masajes que el pasajero requiere.
- Preocuparse de la mantención y orden de su área de trabajo.
- Preocuparse de la limpieza de sus materiales de trabajo.
- Asistir al pasajero frente a cualquier problemática.
- Realizar sus labores de acuerdo al programa entregado.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 34

Descripción del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Auxiliar de Aseo del Spa
Reporta A	Administrador
Personas a su Cargo	-

II. Función General del Cargo

Limpiar y mantener el orden de las instalaciones del Spa y piscina interna y exterior.

III. Funciones Específicas del Cargo

- Realizar el aseo de baños, camarines, jacuzzi, tinas caliente y área de masajes.
- Limpiar la recepción del spa.
- Reponer todos los insumos de los baños y camarines.
- Preocuparse del aseo de la zona externa de las piscinas.
- Retirar la basura del spa.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Recepcionista
Nivel de Estudios	Estudios Superiores Técnicos
Título Académico	Secretaria Bilingüe, Secretaria Administrativa y/o Contable
Idioma	Inglés intermedio

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, con referencias comprobables, en el área de secretaría, traductor de inglés, administración y/o asistente contable

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Buena presencia personal
- Conocimiento de Microsoft Office.

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Buena dicción
- Inglés hablado nivel intermedio
- Habilidades sociales
- Paciencia
- Saber trabajar en equipo
- Saber tomar decisiones
- Respetuosos tanto con los pasajeros, como con sus compañeros de trabajo
- Proactivo

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Bellman (botones)
Nivel de Estudios	Estudios medios completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico (no excluyente)

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 6 meses, con referencias comprobables, en el área de recepción de huéspedes en un hotel o en servicio al cliente en general

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Buen estado físico.
- Salud compatible con el cargo.

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Inglés básico hablado.
- Buena presencia.
- Amable
- Cordial
- Atento
- Proactivo
- Buena dicción.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Administrador de Recursos Humanos
Nivel de Estudios	Estudios Superiores, Técnicos o Universitarios
Título Académico	Administrador de Empresas, Administrador Público y/o Administrador de Recursos Humanos
Idioma	Inglés básico (no excluyente)

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 2 años, con referencias comprobables, como Administrador de Recursos Humanos en empresas u otras instituciones similares

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimientos de Microsoft office
- Conocimientos en capacitación

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Capacidad de liderazgo.
- Proactivo
- Amable
- Saber tomar decisiones
- Buena dicción
- Inglés básico oral y escrito.
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Cocina
Nivel de Estudio:	Estudios Superiores, Técnicos o Universitarios
Título Académico	Técnico en Cocina, Chef Internacional y/o Cocina Internacional
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 2 años, con referencias comprobables, en el rubro de administrador producción gastronómica, administrador de cocina y/o jefe de cocina

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento sobre higiene, orden y limpieza

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Capacidad de liderazgo.
- Proactivo
- Amable
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Buena dicción
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Puntual

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Encargado de Repostería
Nivel de Estudios:	Estudios Superiores, Técnicos o Universitarios
Título Académico	Técnico en Cocina, Cocina Internacional y/o Pastelería
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 2 años, con referencias comprobables, encargado del área de pastelería

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento sobre higiene, orden y limpieza
- Conocimiento sobre repostería gourmet.
- Alta creatividad y detallista.

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Dinámico
- Proactivo
- Salud compatible con el cargo
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Limpio, pulcro y ordenado en su lugar de trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Cocinero
Nivel de Estudio:	Estudios Superiores, Técnicos o Universitarios
Título Académico	Técnico en Cocina, Cocina Internacional
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 2 años en el área de cocina.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento sobre higiene, orden y limpieza
- Ser una persona activa ya que debe asistir al jefe de cocina o Chef en todo momento.

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Dinámico.
- Proactivo
- Pulcro
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Creativo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Limpio en su área de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 41

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Panadero
Nivel de Estudio:	Estudios Superiores ó Técnicos
Título Académico	Técnico en Cocina, Cocina Internacional, Gastronomía
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 2 años, con referencias comprobables, en el área gastronómica o panadería en general

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento sobre higiene, orden y limpieza

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Persona con iniciativa.
- Proactivo
- Excelente higiene
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Saber manipular alimentos.
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Parrillero
Nivel de Estudios	Estudios Superiores, Técnicos o Universitarios
Título Académico	Técnico en Cocina, Cocina Internacional
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 2 años, con referencias comprobables, en el área gastronómica, restaurant.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en carnes (cocimiento, asado, corte)
- Conocimiento sobre higiene, orden y limpieza

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Buena Presencia.
- Proactivo
- Amable
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Buena dicción
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Bodeguero
Nivel de Estudio:	Estudios Superiores, Técnicos
Título Académico	Técnico de administrador, Técnico Contable
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral mínimo de 6 meses, con referencias comprobables, en el rubro como administrador de bodegas, reponedor.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimientos Microsoft office
- Conocimiento sobre higiene, orden y limpieza

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Ordenado
- Proactivo
- Persona con iniciativa
- organizado
- Buena dicción
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Garzones
Nivel de Estudios:	Estudios Superiores
Título Académico	-
Idioma	Inglés

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, con referencias comprobables, como encargado de garzones.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimientos de ética
- Inglés básico hablado.
- Buena Presencia

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Capacidad de liderazgo.
- Proactivo
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Buena dicción
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Compromiso
- Servicial

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Garzón
Nivel de Estudios	Estudios medios
Título Académico	-
Idioma	Inglés

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 6 meses o más en el cargo como garzón, mesero o atención al cliente

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Buena higiene personal
- Buena presencia
- Inglés básico hablado

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Amable
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Buen trato al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Encargado del bar
Nivel de Estudios	Estudios medios, técnico
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 6 meses o más en el cargo como Bartender, encargado del bar

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en coctelería, preparación de trago.
- Buena presencia
- Inglés básico hablado
- Conocimientos en enología y otras bebidas

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Amable
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Buen trato al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Copero
Nivel de Estudios	Estudios medios
Título Académico	-
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 6 meses o más en el cargo de coperia, lavador de platos.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Salud compatible con el cargo

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Rápido en sus labores

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Mucamas
Nivel de Estudios	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área como jefe de mucamas, encargada de mucamas, administración de personal, departamento de aseo.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de servicio y limpieza.
- Buena presencia
- Inglés básico hablado

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Capacidad de mando y liderazgo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Buen trato al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Mucama
Nivel de Estudios	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de mucamas, personal de aseo, área de limpieza

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de servicio y limpieza.
- Buena presencia
- Inglés básico hablado

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Servicio al cliente
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Discreción
- Buen trato al cliente
- Respetuoso

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Junior (houseman)
Nivel de Estudio:	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área como limpieza, servicio, auxiliar de aseo

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de servicio y limpieza.
- Buena presencia
- Buen estado físico
- Salud compatible con el cargo

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Fuerza para mover objetos
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Buen trato al cliente
- Respetuoso

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Auxiliar de aseo
Nivel de Estudios:	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de aseo, auxiliar de aseo en alguna otra empresa.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de servicio y limpieza.
- Buena presencia

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Amable
- Disposición al trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Buen trato al cliente
- Respetuosos

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 52

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Lavanderas
Nivel de Estudio:	Estudios medios completos
Título Académico	-
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área como lavanderas, asesora de hogar.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de servicio y limpieza.

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Amable
- Saber trabajar bajo situaciones de estrés
- Disposición al trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Respetuosos
- Rapidez para sus labores

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Guías
Nivel de Estudio:	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de turismo aventura, turismo extremo

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de turismo, deportes.
- Buena presencia
- Conocimientos de la zona geográfica
- Cursos de primeros auxilios.
- Salud compatible con el cargo
- Estado físico en buenas condiciones

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Disposición al trabajo
- Capacidad de mando y liderazgo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Dinámico

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Guía
Nivel de Estudio:	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de turismo aventura, turismo extremo

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de turismo, deportes.
- Buena presencia
- Conocimientos de la zona geográfica
- Cursos de primeros auxilios.
- Salud compatible con el cargo
- Estado físico en buenas condiciones

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Extrovertido
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Conocimientos en kayak, canopy, team building
- Buen trato al cliente
- Dinámico

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Monitor de Niños
Nivel de Estudio:	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área auxiliar de párvulos, cuidadora de niños, también debe tener experiencia en el área de turismo aventura, turismo extremo

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de turismo, deportes.
- Buena presencia
- Conocimientos de la zona geográfica
- Cursos de primeros auxilios.
- Salud compatible con el cargo
- Estado físico en buenas condiciones

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Buen trato con los niños
- Disposición al trabajo
- Paciencia
- Saber trabajar en equipo.
- Buen trato al cliente
- Dinámico

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Guía de Cabalgatas
Nivel de Estudios	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de turismo además del área de equitación

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de turismo, deportes.
- Buena presencia
- Conocimientos de la zona geográfica
- Cursos de primeros auxilios.
- Salud compatible con el cargo
- Estado físico en buenas condiciones

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Disposición al trabajo
- Conocimiento sobre caballos.
- Responsable
- Buena dicción.
- Buen trato al cliente
- Dinámico

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 57

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Jefe de Spa
Nivel de Estudio:	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de jefaturas, área de masajes.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de masajes, estética.
- Buena presencia
- Salud compatible con el cargo

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Disposición al trabajo
- Capacidad de mando y liderazgo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Buen trato al cliente
- Dinámico

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Recepcionista de Spa
Nivel de Estudios	Estudios Superiores Técnicos
Título Académico	-
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, con referencias comprobables recepcionista, atención al cliente.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Buena presencia personal
- Conocimiento de Microsoft Office.

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Buena dicción
- Inglés hablado nivel intermedio
- Habilidades sociales
- Paciencia
- Saber trabajar en equipo
- Saber tomar decisiones
- Respetuosos tanto con los pasajeros, como con sus compañeros de trabajo
- Proactivo
- Atenta

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Masajista
Nivel de Estudios	Estudios Superiores Técnicos
Título Académico	Masajista profesional
Idioma	Inglés básico

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de spa, masajes.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Buena presencia personal
- Buena Dicción
- Buena Higiene personal

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Buena dicción
- Habilidades sociales
- Paciencia
- Respetuosos tanto con los pasajeros, como con sus compañeros de trabajo
- Proactivo
- Cuidadoso con su trabajo y área de trabajo.
- Puntual

Fuente: Elaboración Propia

Perfil del Cargo

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Auxiliar de aseo Spa
Nivel de Estudios	Estudios medios y/o superiores completos
Título Académico	-
Idioma	-

II. Experiencia Laboral

Experiencia laboral de 1 año, en el área de aseo, auxiliar de aseo en alguna otra empresa.

III. Requisitos Complementario del Cargo

- Conocimiento en el área de servicio y limpieza.
- Buena presencia

IV. Competencias y/o Habilidades Personales

- Proactivo
- Servicial
- Disposición al trabajo
- Saber trabajar en equipo.
- Responsable
- Buen trato al personal.
- Respetuosos

Fuente: Elaboración Propia