

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A
EL TOROGOZ S.A. DE C.V.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**SILVIA MARGARITA FUNES HERNÁNDEZ
ROSA MARÍA HERNÁNDEZ DE TOLEDO
ESPERANZA ZAVALA DE ALFARO
MOISÉS ELÍ LEMUS NAVARRETE**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSGRADOS

JURADO EXAMINADOR

SRA. ROSARIO CALDERÓN MEJÍA

PRESIDENTE

LICDA. NOEMY GARCÍA

PRIMER VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS

SEGUNDO VOCAL

ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS

TERCER VOCAL

ABRIL 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

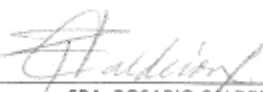
SRA. ROSARIO CALDERÓN MEJÍA, LICDA. NOEMY GARCÍA, LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS E ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: SILVIA MARGARITA FUNES HERNÁNDEZ, ROSA MARÍA HERNÁNDEZ DE TOLEDO, MOISÉS ELÍ LEMUS NAVARRETE Y ESPERANZA ZAVALA DE ALFARO. QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "EL TOROGOZ S.A. DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, VEINTICINCO DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.


SRA. ROSARIO CALDERÓN MEJÍA
PRESIDENTE DEL JURADO


LICDA. NOEMY GARCÍA
PRIMER VOCAL


LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
SEGUNDO VOCAL


ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito.....	1
1.1 Información Básica de la Empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	2
1.2.1 Dirección Estratégica.....	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	6
1.2.3 Análisis del Entorno	9
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	12
1.2.5 Producción y operaciones.....	17
1.2.6 Gestión Ambiental	20
1.2.7 Estructura Organizacional.....	23
1.2.8 Finanzas.....	23
1.2.9 Recursos Humanos	25
1.2.10 Gestión de Información.....	28
1.2.11 Gestión de Calidad	29
1.2.12 Innovación Tecnológica	32
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	37
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	44
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.....	46

2.1	Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	46
2.1.1.	Proceso de la Consultoría	46
2.1.2.	Presentación de fortalezas, áreas de oportunidad y acción clave	48
2.2	Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	48
2.2.1.	Recursos Humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios: Elaboración de un Sistema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias.	48
2.2.2.	Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas: Implementación de CRM Odoo para la gestión de ventas.	49
2.3	Descripción de la acción clave de éxito	50
2.3.1.	Descripción de la acción clave de éxito 1 de Recursos humanos - Política de recursos humanos / Incentivos y beneficios: Diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias	51
2.3.2.	Descripción acción clave de éxito 2: Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas: Implementación de CRM Odoo para la gestión de ventas.	99
2.3.3	Otras intervenciones.....	160
2.3.4	Sensibilización de las acciones clave de éxito.....	167
2.4	Fundamentación teórica de la acción clave	168
2.4.1	Sistema de gestión del recurso humano por competencia.....	168
2.4.2	Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM).....	185
2.5.	Plan de implantación de la acción clave de éxito	191

2.6. Presupuesto	193
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	195
3.1. Acción clave de éxito 1. Desarrollo e implementación de Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.....	195
3.2. Acción clave de éxito 2. Desarrollo e implementación de CRM en Odoo.....	197
Conclusiones del Equipo Consultor	198
Recomendaciones.....	205
Referencias	207
Anexos	210

Resumen Ejecutivo

El documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Hotel El Torogoz, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Áreas prioritarias a intervenir

Áreas de mejora

ÁREAS DE MEJORA	SUB ÁREAS
Mercadeo y Ventas	Gestión de Ventas
Mercadeo y Ventas	Producto/Servicio
Recursos Humanos	Política del Personal
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del Personal
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Gestión de Información	Comunicación
Gestión de Calidad	Calidad del Producto

Fuente: Elaboración propia Equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose dos acciones clave de éxito a implementar las cuales consisten en:

a) La primera acción clave de éxito que impactará sobre las sub-áreas de Incentivos y Beneficios y Política de Recursos Humanos, es la elaboración e implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias; con esta acción clave la empresa obtendrá las herramientas para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a sus colaboradores, a través de un modelo que permita alinear al talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con la acción clave de éxito, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Fortalecer la identificación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Mejorar procedimientos de selección de personal.
- Establecer un código de ética para todos los colaboradores del Hotel.
- Definir pautas de comportamiento

b) La segunda acción clave de éxito impactará sobre la sub-área de gestión de ventas, es la implementación de herramienta CRM a través de Odoo. Con esta acción clave la empresa podrá mejorar la gestión de clientes, alcanzar y monitorear las metas fijadas por el área de ventas.

Con esta acción clave de éxito, la empresa se verá beneficiada en lo siguiente:

- Fortalecer el control de ventas a través de la gestión en CRM Odoo.
- Minimizar riesgo de negocio y de mercado.
- Mejorar la relación con los clientes.

Estas dos acciones claves, permiten proveer información que en este momento no está disponible para facilitar la toma de decisiones, ya que son herramientas que generarán una ventaja competitiva para la empresa, facilitando

la interacción con los clientes y logrando que los negocios se realicen de manera efectiva y eficaz.

Es así como en un plazo de dos meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos con la implementación de las dos acciones claves de éxito son:

- a) Elaboración de Diccionario de Competencias, el cual ya se está utilizando como base para la gestión del recurso humano por competencias.
- b) Diseño de Manual de Organización que les facilita la gestión administrativa, y delimita responsabilidades para aseguramiento de estándares clave, a través de los siguientes componentes:
 - Estructura funcional.
 - Organigrama
 - Descriptores de Puesto que contienen: Objetivo y funciones del puesto, relaciones de autoridad, perfil del puesto y competencias requeridas.
- c) Levantamiento de política de selección de personal que está siendo utilizada por Hotel El Torogoz, para gestionar procesos de talento humano: reclutamiento y selección, inducción y capacitación del personal.

- d) Elaboración de manual de bienvenida el cual se entregó a colaboradores de nuevo ingreso, e incluye carta de bienvenida de la propietaria, historia del hotel, cultura y organización, así como un resumen de los servicios que se brindan y descripción de las instalaciones.
- e) Levantamiento de política de desempeño que incluye los lineamientos, metodología y herramienta de evaluación, la cual se aplicó a todo el personal, logrando medir el desempeño de manera objetiva y sistemática con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.
- f) Elaboración de propuesta de manual de incentivos y beneficios que tiene como objetivo motivar a la eficiencia y satisfacción de los empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Hotel El Torogoz, a través del otorgamiento de incentivos tanto financieros como no financieros y beneficios laborales.
- g) Elaboración de manual del colaborador, que les permite definir, regular y orientar el comportamiento esperado de los colaboradores, en función de que sean acordes a los valores y principios de la empresa.

- h) Realización de estudio de clima organizacional por dimensiones, que permitió identificar las variables relevantes, a las que debe darse prioridad en la mejora del clima laboral.
- i) Elaboración de reglamento interno de trabajo, según formato sugerido por el Ministerio de Trabajo el cual incluye las especificaciones establecidas que debe de comprender, para dar cumplimiento a las disposiciones legales requeridas en cuanto se cumpla el mínimo de empleados permanentes establecido en el artículo 302 del Código de Trabajo de la República de El Salvador.
- j) Base de datos de clientes y servicios automatizada.
- Información almacenada de una manera más ordenada y más detallada.
- k) Normalización de proceso y seguimiento a clientes actuales y futuros.
- Seguimiento oportuno a los clientes.
 - Contar con demandas reales de los clientes.
- l) Mejor control del flujo de ventas.
- Registros actualizados de ventas que permiten realizar análisis de clientes frecuentes e ingresos.

- Analizar información de los clientes para determinar acciones a ejecutar.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

Información básica de la empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Rosario Calderón Mejía
2	Cargo	Propietaria y Gerente
3	Razón Social Empresa	El Torogoz S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	Inscrita en el Registro de Comercio al 7 del libro 1916 del registro de sociedades del folio 82 al folio 84, fecha de inscripción el veintiocho de abril de dos mil cuatro.
5	Giro Empresa	Hoteles
7	Sector	Servicio
8	No Empleados Jefes	3
9	No Empleados Administrativos	1
10	No Empleados Operarios	3
11	No Operarios Permanentes	2
12	No Operarios Temporales	5
13	Dirección	Final 35 avenida norte No. 6B y 7B, Reparto Santa Fe
14	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador
15	Teléfonos	2566-3166 / 2235-4172
16	Fax	No aplica
17	E-mail	reservaciones@hoteleltorogoz.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	Enero de 1993
19	Número de Productos	4
20	Principal Producto / Servicio 1	Seminario empresarial
21	Principal Producto / Servicio 2	Alojamiento
22	Principal Producto / Servicio 3	Eventos sociales
25	Ventas Netas Totales Último año	\$109,819.00
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$99,819.00

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$103,231.19
28	Exportación Directa (SI/NO)	No aplica
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No aplica
30	Exportaciones Totales Último año	No aplica
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	No aplica
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	No aplica
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	Si
34	¿Cuáles?	Capacitaciones y Asesorías

Fuente: Herramienta de Consultoría Integral Colaborativa de la UTEC

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión

El negocio de la empresa es brindar servicios de hotelería, principalmente alojamiento a huéspedes nacionales e internacionales, con cobertura de eventos sociales y capacitaciones. La contribución principal del hotel es ofrecer un servicio de calidad en un ambiente familiar. Geográficamente, la empresa tiene cobertura nacional en un 70%, principalmente con clientes de la zona oriental del

país, y un 30% clientes internacionales. Los principales valores que guían a la empresa son: excelencia, responsabilidad, confianza, servicio, calidad y calidez.

La Empresa define su misión como: "Proporcionar las condiciones cómodas agradables, seguras y tranquilas a todos aquellos que buscan trabajar y desarrollar proyectos y capacitaciones para nuestro país, así como disfrutar de sano esparcimiento y descanso en un ambiente de tranquilidad y responsabilidad"

La Misión actualmente se transmite a los colaboradores a través de charlas motivacionales desarrolladas mensualmente, lideradas por la propietaria, quien considera que los colaboradores comparten la misión, evidenciada a través de la calidad del servicio que brindan.

Dentro de las acciones que se están realizando para alcanzar la visión, está gestionar financiamiento para mejora de las instalaciones y contratación de personal que administre las redes sociales.

Las ventajas que los diferencian dentro del mercado son su capacidad instalada y su infraestructura, ya que cuentan con piscina y un salón con capacidad hasta 125 personas.

Dentro de tres años el Hotel quiere ser reconocido por su amplia capacidad instalada, bonitas habitaciones y mobiliario, trayectoria de calidad en servicio y por la calidad de sus platillos. También esperan incrementar sus ventas en un 30%, de los cuales el 12% se logre mediante la generación de negocios con el sector gobierno y consolidar una asociación de pequeños hoteles que fomente la

responsabilidad social en apoyo a las comunidades aledañas, manteniendo la excelencia y el servicio, amabilidad del personal y satisfacción de sus clientes.

1.2.1.2 Historia de la empresa

La empresa fue fundada por la actual gerente, Doña Rosario Calderón, surgiendo como una alternativa de solución en la coyuntura que atravesaba el país durante los acuerdos de paz, donde no existían espacios para realizar reuniones en un ambiente tranquilo. Nace como una casa de huéspedes que con el tiempo se transforma en el surgimiento de un nuevo hotel.

El Hotel fue fundado por la necesidad de obtener ingreso económico para el sustento y la cercanía de la familia, facilitando su inicio debido a la experiencia adquirida en negocio en el exterior.

En el año 1993, el Hotel inicia el funcionamiento con una capacidad de 5 habitaciones utilizados por delegaciones políticas; años más tarde se realizan mejoras en su infraestructura e inmobiliario, y se amplían las instalaciones a través del arrendamiento de un segundo inmueble que cuenta con una piscina, la cual representa una ventaja competitiva para el hotel. Adicionalmente se ha trabajado en el mejoramiento de la calidad de servicio, mejoras para el confort de los salones para eventos y contratación de personal con experiencia de laboral en hoteles 5 estrellas.

Los principales problemas que ha enfrentado Hotel El Torogoz es la falta de recursos económicos para adquirir el segundo de los inmuebles donde funcionan actualmente y capital de trabajo limitado para realizar remodelaciones.

El negocio actualmente se encuentra el punto de equilibrio económico, luego de superar una etapa en la que no obtuvieron los resultados económicos esperados.

Respecto a la toma de decisiones, consideran que no existe influencia familiar o del estado y gozan de autonomía.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa son definidos por la propietaria y actualmente sus principales objetivos son: Incrementar sus utilidades en un 15%, mejorar el componente tecnológico, ampliar sus nichos de mercado, especialmente con oportunidades de negocios en el sector gobierno. En la actualidad no hay indicadores ni seguimiento formal, que permita medir el avance en el logro de estos objetivos.

El negocio tiene como objetivos a corto plazo: implementar procedimientos que sean funcionales y capacitar a los empleados. A mediano plazo sus objetivos son: Instalar un sistema de redes para todos los computadores y mejorar la gestión de inventario; y a largo plazo no se tienen definidos.

Los principales problemas en la actualidad para el negocio son la falta de: procedimientos, formatos de control de los insumos a través de inventarios, y la falta de supervisión de los controles establecidos para las diferentes áreas.

El hotel no dispone de un presupuesto para realizar inversiones, estas se definen de acuerdo a prioridades, tales como temas de seguridad física y mejoras de la infraestructura. Parte del presupuesto también es destinada a capacitación del personal, aportando el 15% y el 85% restante es ofrecido por INSAFORP.

La empresa define las funciones y actividades de acuerdo a las necesidades para cumplir con los objetivos de operatividad. Para alcanzar sus objetivos, la empresa necesita contar con un mesero permanente, que pueda realizar actividades administrativas, tales como: recibir y entregar correspondencia, compras para abastecimiento; personal para cubrir la gestión de ventas y un administrador del hotel que realice algunas actividades operativas que cubre actualmente la propietaria.

La empresa ha tenido cambios significativos en su evolución, tanto a nivel de infraestructura, capacidad instalada y la mejora del servicio al cliente.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo

La mayoría de decisiones gerenciales y administrativas son tomadas por la propietaria, y en la actualidad se está capacitando al jefe administrativo, con la

finalidad de delegarle autoridad para la toma de decisiones en aspectos administrativos y operativos.

Las jefaturas del hotel toman decisiones relacionadas a sus cargos, por ejemplo: La jefa de cocina toma decisiones para realizar compras de los insumos que necesita para brindar la alimentación adecuada de los clientes. En general las directrices de la toma de decisiones van enfocadas al ahorro, eficiencia, calidad. Para la asignación de autoridad toman en cuenta las funciones de cada persona, según el área donde se desempeña.

Actualmente las personas que ocupan las jefaturas son: Doña Rosario Calderón Mejía (Propietaria y gerente) y Cristian de Jesús Orellana Morales (Jefe de Operaciones).

Las evaluaciones del rendimiento del trabajo de las jefaturas, se realiza actualmente por medio de encuestas de servicio que los clientes llenan de manera manual.

La antigüedad de los colaboradores varía de 1 hasta 8 años.

1.2.2.2 Autonomía

La Propietaria toma decisiones de índole gerencial, administrativa y operativa. La única influencia que se puede considerar que existe actualmente en la toma de decisiones del negocio, son los clientes que reservan todo el hotel por privacidad y se hospedan mensualmente un fin de semana, pagando un costo mayor.

Todos los cargos de jefatura, responden ante la propietaria y no toman decisiones administrativas, ni gerenciales, tales como: contratación de personal, organización de horarios, etc.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

Actualmente la empresa no cuenta con instrumentos de gestión para la toma de decisiones, por lo que estas se toman en base a la experiencia y las necesidades identificadas. Tampoco se cuenta con estados financieros actualizados.

Las decisiones que requieren respaldo son principalmente de índole financiero, como por ejemplo la compra de mobiliario, adquisición de herramientas, etc., las cuales son inventariadas, pero no poseen controles de depreciación.

En la actualidad no se dispone de estudios económicos formales para la implementación de nuevos proyectos y la toma de decisiones está centralizada en la gerencia, así como el manejo de la información sobre los resultados del negocio la cual es compartida solamente con el jefe de operaciones, a través de revisiones de cuadros en Excel, facturas canceladas, cuentas pendientes de pago y balances contables.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

Las instituciones que regulan la operación del negocio son principalmente el Ministerio de Salud, la Alcaldía Municipal de San Salvador, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Medio Ambiente.

Consideran que en el futuro se podrían ver afectados por normativas relacionadas con el incremento de los impuestos, cambios en las leyes de salud, norma técnica salvadoreña, leyes tributarias o incluso cambios de gobierno. Las instituciones que identifican como apoyo al sector son INSAFORP y CONAMYPE por medio de capacitaciones, percibiendo poco apoyo de otras instituciones como el Ministerio de Turismo y CORSATUR, por no pertenecer al segmento de grandes hoteles.

Tienen conocimiento de los beneficios que ofrece el estado, entre ellos la posibilidad de participar en ferias en el extranjero y promover el hotel en espacios publicitarios de la página web del Ministerio de Turismo.

La organización conoce los instrumentos de fomento empresarial que ofrece el Estado, y han hecho uso de algunos de ellos como la asistencia técnica brindada por FADEMYPE y las capacitaciones impartidas por el INSAFORP, obteniendo buenos resultados y logrando que su personal adquiriera y aplique nuevos conocimientos en su gestión.

También a través de FADEMYPE recibe consultoría anual y capacitaciones. Se ha beneficiado por contar con personal que se capacita en cada área que se desarrolla; además, tiene acceso a un servicio de asistencia técnica a bajo costo.

1.2.3.2 Comprensión del Sector

Reconocen los aspectos de la economía que afectan al sector, entre ellos: índice de seguridad, epidemias y otro factor que les afecta directamente es la ausencia de apoyo hacia las ONG el cual es aprobado por la Asamblea Legislativa, ya que este es un segmento representativo entre su base de clientes.

El hotel se ve afectado en su ingreso económico, principalmente por factores relacionados con la seguridad y salud que el país brinda a turistas. Se han presentado situaciones en las que han tenido que cancelar reservaciones cuando el Ministerio de Salud declara alerta por enfermedades epidemiológicas. También se ve afectado cuando el Estado no apoya proyectos de las ONG, principal segmento de clientes del hotel.

Consideran que el desarrollo del sector servicio de pequeños hoteles se encuentra estancado y aunque pertenecen a la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador, no recibe información de su sector.

Las principales dificultades que enfrenta el sector es la falta de capital de trabajo y falta de acceso a créditos por ser categorizados como empresas de alto

riesgo. Otro factor que les afecta es el atraso en los pagos del sector gubernamental.

La información recopilada para conocer el entorno del sector es principalmente a través de medios digitales como redes sociales y correos masivos, los cuales permiten evaluar las acciones que realiza la competencia e implementar acciones para generar nuevos clientes o nuevos negocios.

1.2.3.3 Alianzas

Las alianzas estratégicas son un tema importante y se ha establecido acuerdos con hoteles del sector, para poder satisfacer la demanda cuando excede su capacidad instalada. La propietaria del Hotel confía en el resto de empresarios del gremio, pero considera que deben tomarse las precauciones necesarias ya que algunos de ellos solo buscan su beneficio y no el de todos.

Actualmente la propietaria está analizando establecer nuevos negocios, ha efectuado una inversión en la compra de un foodtruck y ve la oportunidad de incursionar en la apertura de una pupusería, aprovechando su infraestructura, para ello planea realizar un estudio de mercado.

También está interesada en establecer una alianza estratégica con el sector gobierno para poder incrementar las ventas de su negocio, participando en la promesa gubernamental de dar entre un 15% y 25 % de participación a los hoteles del gremio a través del convenio con CONAMYPE.

La empresa no ha participado en misiones comerciales o tecnológicas, debido a los altos costos y el acceso a eventos, tales como ferias de turismo en el extranjero.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes

Actualmente no cuentan con una unidad de atención de clientes, sin embargo; se realizan gestiones pre-venta a través de una persona encargada de atender consultas, que se reciben a través de llamadas telefónicas, correos o mensajes en Facebook, prepara cotizaciones y da seguimiento a cierres de venta, También se verifica el nivel de satisfacción de clientes mediante una encuesta que se realiza al finalizar cada evento, más la observación y contacto directo con los organizadores a lo largo del evento.

El proceso para captar clientes es la atención de consultas de clientes que llaman o escriben a través de Facebook, también utilizan la plataforma booking para comercializar sus servicios. El seguimiento a clientes lo realizan a través de llamadas telefónicas y correos, sus clientes principales son personas naturales, empresas y ONG's que requieren de servicios de alojamiento, salones para realizar capacitaciones y otros eventos empresariales y sociales.

Entre sus principales clientes están CODEPHSAL, Cruz Roja Internacional, Fundación Forever, Médicos del Mundo, Las Dignas, así como

entidades gubernamentales: Alcaldías, MINSAL, MINEC y Ministerio de Justicia entre otros.

El hotel goza de una buena relación con sus clientes, se atiende de manera oportuna y flexibilidad sus requerimientos y hay cercanía con sus clientes frecuentes al grado que algunas empresas reservan espacios para todo el año. Actualmente manejan una base de datos en Excel, que contiene alrededor de 25 clientes recurrentes, quienes todos los años solicitan los servicios del hotel.

Los clientes valoran la atención personalizada y comodidad de las instalaciones, así como también la utilización de materiales biodegradables lo cual va alineado con su visión de convertirse en un Eco Hotel.

Cuando los clientes son reacomodados en hoteles aledaños, en algunos casos se generan inconformidades por la variación en el nivel de servicio. Estas inconformidades son atendidas principalmente de manera verbal y en lo posible se solucionan de inmediato. Además de medir el nivel de satisfacción del cliente al final de cada evento, se les consulta si tendrán eventos a futuro y coordinan fechas disponibles.

Ante reclamos de índole económico por insatisfacción con el servicio, la empresa se apeg a lo convenido en el contrato firmado, sin embargo, estas experiencias han sido mínimas.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

Los clientes del hotel son segmentados de acuerdo al servicio que requieren siendo los siguientes:

- Capacitaciones más alojamiento
- Capacitación externa (no incluye alojamiento)
- Capacitación media jornada
- Servicio VIP

Los clientes que más frecuentan el Hotel son empresas que organizan reuniones, capacitaciones de manera frecuente. En su mayoría están ubicados o tienen personal que reside en el oriente del país. Les gusta la privacidad, comodidad y buena atención. El mercado meta de la empresa para el servicio de alojamiento y atención a seminarios, son las instituciones de Gobierno, pero a la fecha han sido principalmente las ONG's, representando un 60% de su mercado objetivo.

Los atributos que más valoran sus clientes son la calidad de la alimentación, comodidad de las instalaciones, la amabilidad y atención personalizada, atributos que generan identidad al hotel y por los cuales lo identifican.

1.2.4.3 Producto

A la fecha no se cuenta con Planes de Mercadeo ni con un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos servicios y productos. Tampoco poseen un

equipo de ventas, por lo que gran parte de los negocios los gestiona directamente la propietaria y otros son atendidos por el gestor de mercadeo y ventas.

1.2.4.4 Precio

Los principales costos del Hotel son el arrendamiento de las instalaciones, el pago de planilla de empleados y los costos financieros. La última actualización de la estructura de costos se realizó hace 9 años no se ha realizado actualización de la estructura de los costos, tanto fijos como variables.

Considera que sus principales competidores son Hotel El Tazumal, Hotel Armonía, Hotel El Novo, Hotel Mediterráneo Plaza y Sala de Te Balché. Permanentemente sondean y comparan los precios de la competencia para lo cual consultan en Redes Sociales, sitios web y también información que proporcionan los clientes.

Para la fijación de precios se toma como referencia los precios de Hotel Mediterráneo, a quienes consideran líderes de su mercado, estableciendo precios similares, sin embargo, la tendencia de precios es estable.

Consideran que lo que les diferencia de la competencia es la calidad de su comida, las instalaciones y la atención al cliente.

1.2.4.5 Gestión de Ventas

El sistema de registro de ventas se controla mediante la facturación y el análisis de las ventas se realiza evaluando mensualmente el volumen de ventas

basadas en los datos contables y registro de IVA. También comparando datos históricos por cliente. Su meta actual de ventas mensualmente es de \$9,000.00, la cual la gestiona la propietaria y el gestor de mercadeo y ventas, sin embargo, no se pagan comisiones sobre ventas.

A la fecha no se han realizado gestiones con posibles nuevos clientes. Se trabaja principalmente con clientes existentes a quienes se re-contacta para conocer próximos eventos a realizar.

Realizan el análisis de la facturación, ventas mensuales y reconstrucción de servicios por parte de sus clientes frecuentes, y los reclamos se canalizan en lo posible resolviendo de inmediato y se toman en cuenta para mejorar el servicio.

No se cuenta con un programa de entrenamiento y capacitación, para la fuerza de ventas.

Para la gestión de venta utilizan la información que poseen publicada en su sitio web, sin embargo, la última actualización del sitio fue hace unos 3 años. También hacen uso de su catálogo de servicios publicado en la plataforma Booking, cuyos precios publicados no están actualizados.

1.2.4.6 Comunicaciones

No se cuenta con política de promoción definida, sin embargo, realizan descuentos de acuerdo al tamaño del grupo asistente, presentándoles combos de servicios. Las promociones son dirigidas a Empresas con grupos asistentes

mayores a 25 personas y también se ha trabajado con sorteos mediante interacción en Redes Sociales.

Los distribuidores a quienes se dirige la promoción actualmente son: Booking,y Tripadvisor y AB&B.

No se cuenta con un Plan Comunicacional que defina las promociones a ofrecer al cliente., sin embargo, tienen claros sus principales argumentos de venta los cuales son: La calidad del servicio al cliente, calidad de la alimentación y precios competitivos.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores

La empresa no cuenta con políticas establecidas de selección de proveedores que le permita tener una mejor evaluación y resultados óptimos; sin embargo, se realizan procedimientos de control de los insumos que adquieren y la relación comercial supera los 10 años de servicio.

El proceso de planificación de compras se realiza en base a la solicitud de pedidos de compra de sus clientes, tratando así de realizar una planificación a corto plazo y mantener un mínimo stock de inventarios, esto para evitar altos costo por mantener inventarios o materias primas en sus bodegas.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios

El encargado de operaciones es quien recibe y realiza la revisión de lotes de producto que se compran es de validación de lo facturado. Además, se validan las unidades, fechas de vencimiento, unidades y peso.

La frecuencia de rechazo de materiales de producto es mínima, quienes garantizan: devoluciones y rebajas cuando el producto no pesa lo facturado.

Los insumos son inspeccionados por el área a utilizar ejemplo cocina, le concierne verificar la calidad durante la recepción de los insumos para preparación de los alimentos, los perecederos se compran 48 horas antes de su uso. Cuando tienen situaciones de mercadería defectuosa, esta es devuelta al proveedor.

En cuanto al almacenamiento de los alimentos perecederos se almacenan en cámara frigorífica y los no perecederos se almacenan en bodegas, siguiendo las Buenas Prácticas de Manufactura. El sistema de almacenamiento utilizado es el de primeras entradas y primeras salidas PEPS.

Las adquisiciones de los productos, se realizan mediante requisiciones a los proveedores, las cuales son descargadas en un inventario en Excel. Actualmente no existen perdidas debido a la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura y la experiencia del personal.

En cuanto a las decisiones para realizar compras, se realizan mediante revisiones del stock de productos cada 3 días de acuerdo a la demanda de clientes. Se elabora un reporte de inventario en Excel de los alimentos no

perecederos almacenados en bodega, el cual es revisado y actualizado al final de cada evento.

1.2.5.3 Planificación de la Producción

Los pronósticos de ventas son realizados en base al calendario de eventos programados y además con las cotizaciones en proceso de aceptación por el cliente. Las expectativas de ventas se realizan calculando un diez a quince por ciento más de lo vendido el año anterior.

Para la elaboración de los menús ofrecidos a los clientes, se toma como referencia el número de personas y los productos que sean necesarios para satisfacer la demanda. Cuentan con un menú variado y de alta calidad.

Para el almacenaje tanto de productos como insumos para la comida y limpieza se cuenta con dos bodegas, existiendo un responsable de administrar cada bodega, los controles de calidad y operativos son mediante el registro de formatos por cada responsable de área, en cuanto a los registros de materiales se llevan en hojas de control de inventarios en Excel.

1.2.5.4 Mantención de Maquinarias

Actualmente no se dispone de un plan de mantenimiento definido y por escrito, las acciones que se realizan son de tipo correctivas cuando los equipos se dañan o dejan de funcionar. Para el caso de la piscina se realiza una limpieza

semanal. Las fallas se presentan cada 4 meses en promedio y el tipo de mantenimiento para las maquinas es correctivo.

El hotel establece el día lunes para realizar una limpieza general. El mantenimiento es realizado por un auxiliar, quien ha adquirido conocimiento de forma empírica; solo para el caso de los aires acondicionados, es realizado por una empresa externa.

El hotel no cuenta con maquinaria industrial, sin embargo, hay equipos que requieren mantenimiento, tales como los aires acondicionados, horno, cocina, refrigeradora, copiadora cuyas visitas de mantenimiento se programan mensual o trimestralmente. Generalmente las fallas de estos equipos suceden una vez por año. No se lleva un control formal de tasa de fallas.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental

No se cuenta con una política ambiental definida y por escrito. Las acciones se gestionan de forma empírica, las cuales son transmitidas verbalmente. Actualmente han adoptado la medida de no utilizar desechables, con el fin de no contaminar el medio ambiente. Estas y otras acciones son transmitidas verbalmente a los colaboradores fijos y eventuales, en reuniones semanales y a través de señalización.

Se cuenta con controles de limpieza y de áreas verdes. El Hotel no genera desperdicios industriales, solo basura común derivada de los productos que utilizan, tal como bolsas, cajas, etc. Los residuos son ubicados sin clasificar, por el encargado de limpieza, en lugar específico y es recolectada tres veces por semana.

El aspecto más crítico que pueda causar incomodidad en la comunidad es el ruido generando en algunos eventos. Hasta el momento no se ha tenido ningún sumario sanitario y el Hotel no ha incurrido en multas.

1.2.6.2 Manejo de Residuos

Los residuos generados por las actividades de producción del hotel son de tipo común. Estos son eliminados empacándolos y botándolos por medio del tren de aseo.

La principal preocupación del hotel es que no haya servicio de recolección de basura, ya que esto genera malos olores y quejas del vecindario.

No posee plan de prevención por escrito, pero realizan acciones tales como auxiliarse de transporte alquilado para botar desechos, cuando la alcaldía municipal no brinda el servicio.

Han recibido asistencia del Ministerio de Salud, el cual da recomendaciones y las acciones que se realizan, para evitar contaminar hacia el exterior.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional

La responsable de la prevención de riesgos ambientales es la propietaria, quien no posee formación específica en prevención de riesgos; las acciones de prevención las realiza en base a observación.

Las responsabilidades son: Identificar riesgos y delegar al personal adecuado para que las realice y solvente. No cuenta con presupuesto para la prevención de riesgos, la inversión se lleva a cabo de acuerdo las necesidades de riesgos que se identifican.

No se tiene datos estadísticos de accidentes ocurridos en la empresa y los colaboradores no tienen capacitación en la prevención de riesgos. Tampoco dispone de un sistema de charlas de seguridad o instructivos para el manejo de accidentes.

Se dispone de 5 extintores, ubicados en diferentes lugares del hotel: La cocina, salón de eventos, sala y área de habitaciones. No dispone de área de primeros auxilios, solo cuentan con un botiquín básico para emergencias. No cuenta con un sistema de evacuación definido, pero si tiene señalizada la ruta de evacuación.

Se dispone de artículos de seguridad de acuerdo a las actividades que se realizan en cada área, para el caso del área de mantenimiento: botas, guantes y mascarilla. El responsable de verificar que se utilicen los artículos de seguridad por parte de los colaboradores, es el jefe de operaciones.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo

Las áreas de trabajo están estructuradas de la siguiente manera: Gerencia general, operaciones, recepción, mercadeo y ventas, recámaras, cocina, mantenimiento y meseros, dentro de las cuales los puestos son multifuncionales, el único especializado es el de cocina. Los procedimientos se realizan de forma empírica y las responsabilidades de cada colaborador son las definidas según cada puesto.

1.2.7.2 Poder de Decisión

El Gerente toma las decisiones estratégicas, administrativas y financieras; las decisiones relacionadas a la operación son delegadas al jefe de operaciones o directamente a los colaboradores según cada puesto de trabajo, quienes aportan sugerencias en base a su experiencia con los clientes.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales

Se llevan los registros contables de Ley, los cuales están desactualizados y algunas declaraciones de impuestos se han pagado atrasadas. Son calculados por un contador externo y la propietaria se encarga de realizar el pago.

No existe planificación tributaria para el pago de impuestos, estos pagos surgen de la información de compras y ventas, por lo que no se tiene control ni se ha evaluado el impacto de las reformas tributarias.

Para el cumplimiento de la Ley contra el lavado de dinero, se han capacitado y cuentan con formatos que se llenan en caso de transacciones en efectivo considerados en dicha Ley.

1.2.8.2 Registros Contables

No existe encargado interno de las finanzas, se ha contratado una empresa externa encargada de los registros contables y de los registros tributarios. El hotel realiza una provisión para la recuperación del IVA en base a ventas proyectadas. Las cuentas por pagar y cobrar se controlan internamente.

Las proyecciones de salidas e ingresos se estiman en un 15% los tres últimos meses del año y el resto en un 10%. Las comparaciones de flujo de caja se realizan cada tres meses a través de la comparación del presupuesto de ventas o costos proyectado con el ejecutado.

1.2.8.3 Análisis de costos

El contador externo lleva los registros de los costos mediante asientos contables, esta información se utiliza para identificar las ganancias. Los costos más altos son el arrendamiento y el pago de planilla.

Los Balances, Estados de Resultados, proyecciones de ventas y gastos, no se llevan actualizados; se pueden presentar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

La gerencia estima sus costos en base a los últimos tres años, los cuales se toman como parámetro para realizar proyecciones según informe de auditoría.

1.2.8.4 Administración Financiera

Para evaluar la tendencia financiera del negocio, se realiza un presupuesto financiero, y la gerencia comparte esos datos durante las auditorías.

No existe política de inversión, pero si existe un análisis financiero, ya que refleja la utilidad operativa del negocio. Se ha realizado la prueba ácida como indicador financiero, pero desde hace tres años no lo han hecho.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal

En las tareas principales, el personal tiene las competencias requeridas para el puesto; sin embargo, existen puestos como cocinera, encargado de mantenimiento, en donde se requieren competencias técnicas específicas y se contrata en base a las competencias según el puesto.

A nivel operativo se requiere experiencia para el puesto de capitán de meseros; a los operativos se les asignan tareas de acuerdo a cada puesto y a las

habilidades de cada persona. No cuentan con herramientas para la evaluación del desempeño, sin embargo, cuando existe bajo rendimiento se sanciona y en caso que el colaborador acumule 3 sanciones, se procede a la desvinculación. Para la mejora en el rendimiento se establecen compromisos de mejora en las sanciones escritas.

1.2.9.2 Política de Personal

Durante la inducción al personal de nuevo ingreso se le da información verbal acerca de los servicios del hotel, se dan a conocer las normas que deben seguir. Los criterios para el reclutamiento y selección del personal son: actitud, enfoque de servicio al cliente, disponibilidad de horarios, aptitudes y para algunos puestos se requiere experiencia. No hay política de promoción de empleados en el hotel.

No existe un plan de capacitación de personal definido, pero si se aprovechan capacitaciones impartidas por el INSAFORP. Los criterios que se toman para capacitar al personal son la experiencia, la formación académica, las necesidades específicas del puesto.

La planificación del personal operativo la realiza el jefe de operaciones, tomando en cuenta los eventos, personal eventual requerido, pero siempre es aprobado por gerencia. No existen planes de empleo ni métodos de planificación de personal. Los descriptors de puestos si existen, pero no están actualizados.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal

No se cuenta con una política de incentivos. Se realizan algunas acciones, entre ellas dar días compensatorios y reconocimiento verbal.

No se cuenta con mecanismos para medir el grado de motivación del personal. El rendimiento de los trabajadores se evalúa a través de la percepción del servicio que el cliente plasma en la encuesta al finalizar cada evento.

No existe relación entre las tareas, el rendimiento y la remuneración. La remuneración es estándar. El beneficio del personal son los tiempos de comida que coinciden con su turno laboral.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal

No existe un mecanismo para medir el grado de pertenencia del personal y los horarios del hotel no permiten la realización de actividades fuera de programación. No se cuenta con una opinión que represente a la mayoría de los colaboradores respecto al grado de satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y personales.

El personal labora en la empresa por la oportunidad de un trabajo estable que cubre sus necesidades y donde adquieren experiencia. Dentro de las ventajas que la empresa brinda a sus colaboradores es que aprenden y adquieren experiencia. Se motiva al personal reconociendo el trabajo bien hecho y felicitándolos en las reuniones semanales.

El nivel de rotación de personal es bajo. No se tiene una frecuencia específica. Los sueldos que se manejan son estándares en comparación del sector. Como valor agregado se les brinda desayuno y almuerzo o el tiempo de comida según el turno.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información

La información externa manejada por el Hotel es acerca de la competencia, la cual se investiga de manera empírica por medio de llamadas, revisando páginas web y sus redes sociales, en búsqueda de conocer acerca de la presentación del servicio, precios, accesibilidad, tiempos de atención, etc. La información confidencial es manejada por la Gerencia y la correspondiente a la operación del hotel es manejada por el jefe de operaciones.

La información que se traslada al público es la promoción de eventos sociales y empresariales, información de experiencias gratas por medio de redes sociales, correos electrónicos y WhatsApp. El jefe de operaciones y encargada de redes sociales emiten el informe de ventas.

1.2.10.2 Comunicación

La comunicación es vertical, es poco el flujo de información vía horizontal. La información sobre los objetivos, metas y resultados no se traslada a los niveles operativos, generalmente se queda a nivel de gerencia.

No se realizan reuniones de planificación, solamente reuniones previas a eventos para dar indicaciones.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad

No existe una política de calidad escrita, solamente se cuenta con un check list para la ejecución de algunas actividades, la cocinera y camarero se capacitan en Buenas Prácticas de Manufactura de los alimentos y el Hotel es inspeccionado por el MINSAL en Aspectos Sanitarios Generales de los Establecimientos Alimentarios y renuevan su permiso sanitario cada 2 años.

Los criterios más importantes son la satisfacción del cliente, cumplir tiempo de entrega y la mejora continua. En la preparación de los alimentos existen controles de calidad como la prevención de contaminación cruzada, uso de guantes y reddecilla para manipular los alimentos, uso de agua purificada para preparar el hielo. Además, cuentan con un programa de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, que indican calendario de limpieza de las áreas y equipo y fumigación.

Los responsables del control de calidad son la propietaria y el jefe de operaciones, ellos se dedican a la supervisión y cada colaborador ejecuta las actividades correspondientes de su área cumpliendo los controles de calidad.

Los rechazos en los servicios influyen en el aspecto económico, es por ello que una de las atribuciones de los responsables del control de calidad es la supervisión constante. No existen procedimientos de rechazo escritos, pero se les dan instrucciones a los colaboradores de cómo se deben realizar las actividades, posterior a un rechazo se procede a corregir inmediatamente.

No existe un registro para documentar los rechazos de productos, pero la empresa se responsabiliza de los reclamos en el marco de lo pactado de la contratación del servicio.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

Entre los requerimientos de los clientes que utilizan el servicio de eventos es mantener la estación de café permanente y la flexibilidad de horarios durante la jornada del evento.

Los estándares a cumplir durante un evento son los pactados en el contrato, indicando las generales y detalles que se garantizan. Parte de los estándares fijos que tiene el Hotel son la limpieza, orden, estación de café permanente y amabilidad y consideran que si se cumple lo pactado con los clientes.

No se realizan medición del cumplimiento de estándares de calidad, solamente se llena una hoja de evaluación para recopilar información directamente del cliente posterior a un servicio.

Los criterios definidos para la manipulación de alimentos son impedir la contaminación cruzada, control de los alimentos desde la compra, almacenamiento, cocción y entrega, uso de guantes y reddecilla.

Los puntos críticos de medición son mantener un inventario actualizado, cumplimiento del programa de mantenimiento y limpieza, así como la compra de excedente de insumos para imprevistos.

La cultura de aseguramiento de la calidad se refuerza mediante reuniones semanales, haciendo recordatorio acerca del cumplimiento de los estándares establecidos por el hotel y actualmente no se audita la calidad.

1.2.11.3 Calidad de Producto

Toda la organización está comprometida a velar por la calidad de los productos y servicios. Por ejemplo, al momento que el proveedor entrega los alimentos, se hace una inspección para verificar que cumpla con los requisitos para su almacenamiento. En cuanto a los servicios, se realiza verificación posterior a la limpieza de las habitaciones.

Actualmente hay resistencia al llenado de los registros establecidos para los diferentes controles:

- Control de inventario mobiliario

- Control de inventario insumos de cocina
- Control de inventario insumos ropería
- Limpieza de las áreas
- Lista de mercado y supermercado (indica por separado donde de harán las compras)
- Correo de confirmación por parte del cliente de aceptación de servicio.

Existe compromiso con los tiempos de entrega de los servicios, y estos son flexibles de acuerdo a requerimiento del cliente. No existe procedimiento de atención de reclamos y servicio post-venta escrito, éste último lo realiza la propietaria o el jefe de operaciones de forma verbal durante el evento, ahí se pactan nuevas fechas de contratación.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica

De acuerdo a sondeos que han realizado, la competencia más cercana al hotel no dispone de tecnologías, tales como el uso de POS.

Las tecnologías utilizadas por el negocio y que existen en el mercado son: conexión a Internet y la disponibilidad de teléfonos para las habitaciones.

Se han introducido mejoras en los productos y servicios, para el caso de los eventos se adicionó un postre a los menús como un valor agregado sin costo adicional. Para la parte del alojamiento se realizó el cambio de televisores a equipos más modernos de pantalla plana.

El hotel ha introducido nuevas tecnologías, tales como el servicio de acceso a Internet para todas las habitaciones, a diferencia de su competencia que solo tiene acceso en áreas comunes como la sala. Así como también se instaló un sistema de video vigilancia.

No existen planes de mejoramiento de procesos, pero la propietaria consideró importante incorporar máquinas tortilladoras para hacer productos más rápido y fácil, pero existe resistencia de la encargada de cocina para utilizarlas.

Los desarrollos que el hotel ha determinado implementar para el próximo año son: Mejorar el servicio de Internet a uno de mayor velocidad (10 MB a 20 MB), aumentar el número de canales de Cable TV, incorporar IPTV, etc.

1.2.12.2 Cultura de Innovación

Con el objeto de continuar innovando, se realiza la consulta a algunos clientes de forma verbal, sobre nuevos productos o servicios que desearían que el hotel tuviera y se pretende adicionar a la encuesta de satisfacción, preguntas relacionadas a este tema en el futuro.

Para los temas de alimentación el hotel utiliza la información de los clientes, con el fin de satisfacer sus gustos o preferencias alimenticias. Ej. Menús

para Veganos, Anti Gluten, etc. Los productos mejorados a partir de la información obtenida de consultas con los clientes, son los menús personalizados para diferentes tipos de clientes, tales como vegetarianos, veganos, etc.

El servicio de alojamiento se ha visto mejorado en base a la consulta con los clientes, como por ejemplo la instalación de baños privados, y para el servicio de eventos se mejoró la comida.

Las actividades de mejoramiento van enfocadas tanto para la parte de calidad, para que se generen mejores productos y a la disminución los costos. Para ello los colaboradores del hotel aportan ideas para el negocio.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura

No se cuenta con unidad de mejoramiento y desarrollo, pero la propietaria del negocio se preocupa por implementar mejoras. La empresa se relaciona con la empresa STI la cual les ha instalado el sistema hotelero SAC. También se han recibido asistencia técnica en capacitaciones técnicas y consultorías de universidades.

Una de las prioridades tecnológicas es mejorar el servicio de las cámaras para configurarles IP y que el monitoreo se extienda a celulares y computadoras. El hotel también cuenta con alianzas con el proveedor STI que les da soporte para el sistema hotelero que utilizan y otras instituciones como el Ministerio de trabajo y CAPUCON.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto

No se dispone de presupuesto anual asignado para innovación, pero se realizan esfuerzos para ejecutar iniciativas de mejora de acuerdo a necesidades y si las ganancias mensuales se superaron.

Dado que no se cuenta con personal dedicado a actividades de desarrollo, la propietaria es la que vela por estas actividades. El financiamiento de las actividades de nuevos productos o procesos son financiados de 2 formas: A través de créditos y con el excedente de las ganancias en las ventas.

Los recursos utilizados para el financiamiento son: Créditos y recursos propios con los que cuenta el hotel. Los criterios de selección para proyectos de innovación son: Factibilidad económica, prioridad, comentarios de los clientes y beneficios que se obtengan para el negocio.

El inicio de implementación de proyectos depende de temas de urgencia y que de determine que es necesario e importante realizarlo.

La evaluación del impacto de la implementación de proyectos, se realiza en base a los comentarios de los clientes y el mecanismo utilizado por el hotel para asegurar que los proyectos se realicen es la supervisión realizada por la propietaria. No se cuenta con equipos multidisciplinarios.

1.2.12.5 Tecnologías de Información

El negocio dispone con equipamiento computacional de hardware y software. La red de computadores se encuentra en proceso de instalación.

También cuenta con un sistema informático para el manejo de información financiera. Se utiliza el SAC (Sistema de administración contable) para el control de la contabilidad.

Se dispone de personal calificado para el manejo de software a nivel usuario en las áreas de Mercadeo y Operaciones y disponen de acceso a Internet residencial con un proveedor local.

El negocio hace uso de información recopilada de internet, tal y como publicidad hotelera en páginas web, temas de tarifas, información de manuales, etc. y se maneja el servicio de correo electrónico a nivel de uso frecuente ya que por este medio se realiza la gestión de las cotizaciones de servicios que el hotel ofrece.

El número de computadoras por empleado, en Hotel El Torogoz es de una por empleado, para las áreas administrativa y el sistema de información del hotel es manejado por el personal de la empresa y la parte financiera por un contador externo.

Durante los últimos 2 ejercicios se ha realizado la inversión de un aproximado de \$1,500.00 en la compra de 3 computadoras con su respectivo software y otros equipos. Las últimas adquisiciones de equipo han sido la compra de impresoras, cámaras de seguridad, sistema de sonido y sistema de red de computadoras. La última formación del personal fue en agosto 2019 patrocinado por la Cámara de Comercio.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Gestión de Información

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Gestión de información / Comunicación	Fundamentación: • No se comunican a todos los colaboradores los logros de objetivos propuestos, únicamente a nivel administrativo. • No hay reuniones de planificación. • No se cuenta con minutas de reuniones Al no tener un plan comunicacional efectivo se minimizará el alcance de los objetivos y metas de la empresa disminuyendo el índice de rentabilidad. Consecuencias al superar la debilidad: • Sistematización de la gestión del recurso humano. • Mejora la comunicación interna de la empresa. • Incrementa la fluidez de la información a todos los niveles del hotel. • Reduce costos operativos.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica / Objetivos Estratégicos	Fundamentación: • El plan estratégico del hotel, se encuentra por escrito, pero no hay un seguimiento formal, además actualmente no cuenta con un plan de ventas. • La principal debilidad del negocio actualmente es la falta de supervisión de los controles establecidos para las diferentes áreas. • No dispone actualmente de un presupuesto para realizar inversiones, que se definen de acuerdo a prioridades, tales como temas de seguridad física y mejoras de la infraestructura. Al no contar con un Plan Estratégico actualizado y la falta de ejecución del mismo se compromete el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad del hotel. Consecuencias al superar la debilidad: • Organizar la operación de la empresa en todos sus niveles. • Alineamiento de esfuerzos individuales y empresariales hacia un mismo camino. • Facilidad del monitoreo y análisis de los resultados • Establecer prioridades para la empresa a corto y a mediano plazo. • Mejora la gestión estratégica.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

Mercadeo y Ventas (Servicio/Producto)

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Mercadeo y Ventas / Servicio - Producto	Fundamentación: • No se cuenta con un Sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos servicios. • No se cuenta con una fuerza de ventas que pueda realizar aportes para la generación de nuevos servicios. • No se sistematiza el aporte debido a que no tiene equipo de ventas. Si no se mejoran los productos y servicios, se compromete la supervivencia del negocio al no incrementar su participación de mercado, afectando la fidelización de sus clientes. Consecuencias al superar la debilidad: • Mejora de la satisfacción del cliente. • Aumento de la eficiencia y reducción de costos. • Potenciar la imagen positiva de la empresa. • Aumento de la rentabilidad del negocio.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Mercadeo y Ventas / Gestión de Ventas	Fundamentación: • No poseen contactos con posibles nuevos clientes. Trabaja solamente con clientes existentes, se les re-contacta para conocer próximos eventos a realizar, se maneja en base a lista clientes cautivos que han dejado de solicitar sus servicios. • La empresa reconoce que no cuenta una fuerza de ventas ha limitado el crecimiento de las ventas y consideran que es necesario implementar un Plan de Ventas. Al no utilizar un CRM para la gestión de ventas se pierden oportunidades de negocio y se compromete la rentabilidad del Hotel. Consecuencias al superar la debilidad: • Fortalecer el control de las ventas a través de la gestión. • Crear un buen manejo de la gestión de ventas. • Minimizar el riesgo del negocio y del mercado. • Mejorar el proceso y gestión de venta. • Mejora de la relación con los clientes.

Fuente; Elaboración propia del equipo consultor

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Recursos Humanos / Incentivos y Beneficios del Personal	Fundamentación: • No se cuenta con una política de incentivos. Actualmente se realizan algunas acciones como dar días compensatorios y el reconocimiento verbal. • No existe un mecanismo para medir el grado de orgullo del personal. • No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño. El rendimiento de los trabajadores se evalúa a través de la percepción del servicio que el cliente plasma en la encuesta luego de cada evento. Al no contar con un plan de incentivos para el personal, genera desmotivación y baja el nivel de desempeño, comprometiendo la rentabilidad del negocio. Consecuencias al superar la debilidad: • Incrementa la eficiencia del recurso humano. • Mejora del clima laboral. • Disminuye rotación de personal. • Retención del talento humano calificado.

Fuente; Elaboración propia del equipo consultor

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Recursos Humanos / Política de Personal	Fundamentación: • No se cuenta con una política de incentivos. Actualmente se realizan algunas acciones como dar días compensatorios y el reconocimiento verbal No existe plan de capacitación continua, solo las que se reciben a través de INSAFORP. • No existen planes de empleo ni métodos de planificación de personal. Los descriptores de puestos si existen, pero no han sido actualizados en su totalidad. • No se cuenta con una política de incentivos. Actualmente se realizan algunas acciones como dar días compensatorios y el reconocimiento verbal. La ausencia de una Política de Personal afecta el desempeño y el desarrollo del talento humano, impactando directamente en la sostenibilidad del negocio. Consecuencias al superar la debilidad: • Fortalece la identificación de los colaboradores con los objetivos. • Mejora procedimientos de selección de personal. • Establece código de ética. • Define pautas de comportamiento.

Fuente; Elaboración propia del equipo consultor

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Gestión de la Calidad / Calidad del Producto	Fundamentación: • No existen procedimientos de rechazo escritos, pero se les dan instrucciones a los colaboradores de cómo se deben realizar las actividades, posterior a un rechazo se procede a corregir inmediatamente. • No existe un registro para documentar los rechazos, pero si se hace la corrección. Los responsables son la propietaria y jefe de operaciones. • No se determina el porcentaje de rechazo, una cifra estimada puede ser el 5 % durante la verificación de los supervisores de la calidad, hallazgos encontrados en cuento a la presentación del menú La ausencia de una Política de Calidad permite el uso inadecuado de los recursos, reduce la satisfacción del cliente lo que compromete la sostenibilidad del negocio. Consecuencias al superar la debilidad: • Satisfacción del cliente. • Disminuye posibilidades de pérdida • Mejora la gestión de procesos • Incrementa la fidelización de los clientes • Aumenta la rentabilidad.

Fuente; Elaboración propia del equipo consultor

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acciones clave de éxito a implementar

Acción clave de éxito No 1

Recursos humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios del personal:

- Elaboración de un Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias, que incluya lo siguiente:
 - Diccionario de Competencias
 - Manual de Organización
 - Manual de Políticas de Recursos Humanos
 - Política de selección de personal
 - Política de desempeño
 - Política de incentivos y beneficios
 - Manual del colaborador
 - Estudio de Clima Organizacional
 - Reglamento Interno de Trabajo
 - Socialización, seguimiento y evaluación del sistema de gestión

Acción clave de éxito No 2

Mercadeo y ventas - Gestión de ventas:

Desarrollo e implementación de Software Odoo para la Gestión de Ventas, que incluya:

- Implementación de módulo CRM para administración de flujos de venta
- Implementación de módulo de ventas para administración de bases de datos de clientes, productos y/o servicios
- Implementación de módulo de compras para administración de bases de datos de proveedores
- Implementación de módulo de encuestas para la medición del servicio y gestiones post-venta
- Creación de manuales de usuario
- Capacitaciones de usuarios en los módulos implementados

Otras Intervenciones

Mercadeo y ventas - Gestión de ventas:

Elaboración de manual de usuario para la implementación de campaña de mercadeo digital a través de Facebook ADS, que incluye:

- Desarrollo del proceso de publicación de campaña
- Medición de resultados de la campaña
- Socialización del manual de usuario

Fuente; Elaboración propia del equipo consultor

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

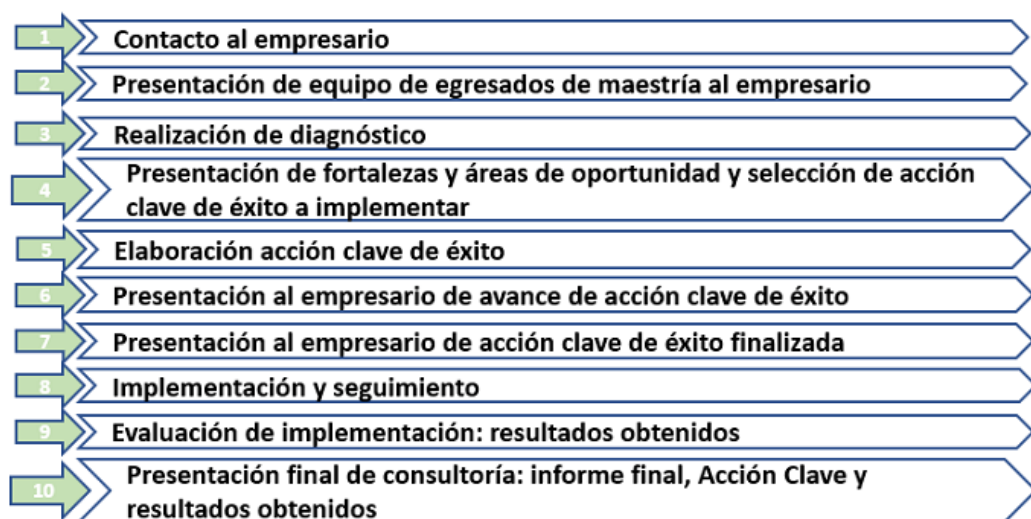
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

En esta sección se detalla el proceso realizado para determinar la acción clave de éxito implementada en Hotel El Torogoz.

2.1.1. Proceso de la Consultoría

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, que se divide en 10 pasos, los cuales se muestran a continuación:

Proceso de consultoría Integral Colaborativa.



Fuente: Elaboración propia equipo consultor basado en proceso establecido UTEC.

Por medio de la herramienta de diagnóstico que proporcionó la Universidad se evaluaron doce áreas del Hotel El Torogoz, en esta primera etapa se realizaron reuniones de trabajo con la gerente y personal administrativo del hotel, también se solicitó documentos para evidenciar la situación actual del negocio en las diversas áreas.

Los datos recopilados fueron procesados y analizados, identificando cinco fortalezas y siete áreas de oportunidad. Posteriormente se procedió a calificar los datos de la herramienta aplicando la tabla “Criterios de evaluación de aspectos específicos”. La calificación de cada una de las respuestas se promedió por subárea, y de esta forma se determinaron cuáles eran las subáreas que presentaron oportunidades de mejora.

Criterios de evaluación de aspectos específicos.

Criterios de evaluación.

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC.

2.1.2. Presentación de fortalezas, áreas de oportunidad y acción clave

Al finalizar el diagnóstico, se presentó un resumen de los resultados al empresario, se establecieron las fortalezas y las áreas de oportunidad, y para cada una se estableció una acción clave de éxito detallando los beneficios derivados de su implementación.

La propietaria del Hotel seleccionó la acción clave de éxito que de acuerdo a su criterio le generará mayor impacto para su empresa, y el equipo consultor, considerando los resultados del diagnóstico, recomendó al empresario una segunda acción clave de éxito, lo cual fue aceptado, quedando establecidas las áreas y subáreas siguientes:

1. Recursos humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios del personal
2. Mercadeo y ventas - Gestión de ventas

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Algunos de los beneficios que la acción clave de éxito traerá al empresario, son los siguientes:

2.2.1. Recursos Humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios: Elaboración de un Sistema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias.

Los beneficios de la implementación de esta acción clave de éxito son los siguientes:

- Proveer al hotel de un sistema integral para la gestión del recurso humano a través de políticas, manuales y herramientas que les permitan organizar de mejor manera los procedimientos relacionados con la administración del talento humano.
- Fortalecer la identificación de los colaboradores con los objetivos estratégicos del negocio
- Contribuir con el funcionamiento del Hotel El Torogoz, para lograr sus objetivos estratégicos

2.2.2. Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas: Implementación de CRM Odoo para la gestión de ventas.

Los beneficios de la implementación de esta acción clave de éxito son los siguientes:

- Facilidad de acceso y monitoreo desde cualquier dispositivo electrónico conectado a internet.
- Mejoramiento del acceso y administración de la base de datos de clientes
- Generación de reportes que permitan tomar decisiones oportunas.
- Mejorar la administración del ciclo de ventas a través de flujos automatizados

- Fortalecer el control de las ventas a través de la gestión
- Minimizar el riesgo del negocio y del mercado
- Mejorar el servicio post venta y fidelización de clientes

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

Las dos acciones clave de éxito están vinculadas con áreas y sub-áreas distintas, pero tienen una relación implícita para poder fortalecer y lograr cumplir las expectativas de Hotel El Torogoz, la acción clave de establecer un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, permitirá organizar de mejor manera los procedimientos relacionados con la administración del talento humano, preparando a la empresa para un futuro crecimiento. Adicionalmente la acción clave de implementar un CRM para la gestión de ventas, permitirá optimizar la relación entre la empresa y los clientes, mejorar la gestión y el seguimiento de ventas. Ambas acciones se complementan, ya que al contar con una gestión integral del recurso humano y un sistema ERP para la gestión de ventas, generará una ventaja competitiva para el negocio, para lo cual será fundamental el compromiso de la gerencia y personal responsable del seguimiento.



2.3.1. Descripción de la acción clave de éxito 1 de Recursos humanos - Política de recursos humanos / Incentivos y beneficios: Diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito No. 1, a través del diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias, que consiste en la elaboración de políticas y manuales que fortalecerán el desempeño y el desarrollo del recurso humano, impactando directamente en la sostenibilidad del Hotel. Dando respuesta a las subáreas de oportunidad en recursos humanos, incentivos y beneficios del personal, y política de personal, que fueron detectados durante el diagnóstico realizado por equipo consultor.

2.3.1.1. Objetivos

- Establecer la estructura organizacional del hotel
- Alinear las competencias de los colaboradores con la estrategia
- Elaborar una Política de recursos humanos
- Implementación de un Estudio de clima laboral

2.3.1.2. Alcance

El presente proyecto se limitará a la implementación de un Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias, que incluye la elaboración del

Diccionario de competencias, un Manual de Organización, una Política de Recursos Humanos que contiene: Política de Selección de Personal, Política de Desempeño, Política de Incentivos y Beneficios y la Política del Colaborador.

También se implementará un Estudio de Clima Organizacional, que incluye el Manual de medición del clima laboral y su correspondiente herramienta de medición, alineada a la estrategia del hotel.

Además, se elaborará el Reglamento Interno de Trabajo que regulará todas las relaciones internas de la empresa con el colaborador.

2.3.1.3. ¿Qué es un Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencias?

Es conjunto de procesos que se integran para administrar aquellos elementos de gestión relacionados al recurso humano, que incluye su planificación, control y mejora.

Se creó una gestión del recurso humano que hasta la fecha no se llevaba, incrementando el control operativo por medio de la definición y delimitación de funciones, eliminar la falta de formalidad de varios procesos, por ejemplo, el proceso de selección del personal y la política de desempeño.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias propuestos para el Hotel, se establece a continuación:

Esquema del Sistema de Gestión del Recurso Humano por Competencia



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Como se muestra en la ilustración de arriba, se cumplieron los pasos necesarios para la implementación del sistema en mención:

- Revisión y análisis de la misión, visión y valores
- Definición de competencias
- Confección de documentos necesarios: Diccionario de competencias
- Asignación de competencias a los diferentes puestos de la organización
- Diseño por competencias de los otros procesos de recursos humanos: Selección, desempeño y desarrollo.

2.3.1.4. Diccionario de competencias

El Diccionario de competencias es una herramienta fundamental para gestionar el recurso humano, bajo el enfoque por competencias; permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil definido. El Hotel no contaba con esta valiosa herramienta, para su elaboración se seleccionaron las competencias que están alineadas con la estrategia de la empresa, por medio del análisis de su misión, visión y valores establecidos; siendo los valores del Hotel:

Valores del Hotel El Torogoz



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

A continuación, se presenta una vista parcial del listado de competencias laborales que se analizaron para la selección de las competencias requeridas por el Hotel:

Vista parcial de competencias laborales

1. *Adaptabilidad a los cambios del entorno*
2. *Compromiso*
3. *Compromiso con la calidad de trabajo*
4. *Compromiso con la rentabilidad*
5. *Conciencia organizacional*
6. *Ética*
7. *Ética y sencillez*
8. *Flexibilidad y adaptación*
9. *Fortaleza*
10. *Iniciativa*
11. *Innovación y creatividad*

Fuente: Diccionario de competencias por Martha Alles

Se creó una tabla de competencias para el hotel, donde se presentan todas las competencias y se agrupan en 4 tipos de competencias: organizacionales, jerárquicas, específicas y técnicas, identificadas por códigos según el tipo, el cual consiste en dos letras representando las iniciales del tipo de la competencia, acompañada de un correlativo para las competencias del mismo tipo, como se muestra un ejemplo en la siguiente ilustración:

Ejemplo de asignación código a Competencia

Tipo	Código	Nombre competencia
Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Donde:

C: Competencia

O: Organizacional

01: Correlativo de las competencias de un mismo tipo

La propietaria del Hotel revisó y validó el documento final resultante, gracias a ello, el Hotel ahora cuenta con un documento de consulta rápida que resume las competencias establecidas para la gestión del recurso humano como se muestra a continuación:

Tabla de competencias definida para Hotel El Torogoz

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-01	Productividad
10		CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales
11		CE-03	Iniciativa
12		CE-04	Orientación a Resultados
13		CE-05	Comunicación interpersonal
14		CE-06	Toma de decisiones
15	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
16		CT-02	Uso de productos químicos del área
17		CT-03	Gestión de redes sociales
18		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
19		CT-05	Manejo de otros idiomas
20		CT-06	Manejo de inventarios
21		CT-07	Contabilidad básica

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Cada competencia cuenta con su definición y los indicadores de conducta, los cuales son enunciados que describen las señales o manifestaciones del desempeño de los colaboradores; esta información es insumo para desarrollar el Manual de organización, la Política de selección de personal, Política de desempeño y Política de incentivos y beneficios, como se mostrará más adelante en este documento. A continuación, se presenta un ejemplo parcial de la tabla de competencias del tipo específicas.

Ejemplo parcial de la tabla de competencias específicas

No.	Código	Nombre competencia	Descripción	Indicador
1	CE-01	Productividad	Habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeños más altos que el desempeño promedio, alcanzándolo exitosamente.	• Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. • Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. • Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanta su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Se crearon tres familias de puestos de trabajo, agrupando los puestos de trabajos similares según la jerarquía dentro del Hotel y las funciones que realiza:

- Familia de puestos de trabajo de jefes
- Familia de puestos de trabajo de ventas
- Familia de puestos de trabajo de operativos

Los grupos de familias de puestos de trabajo quedaron conformados de la siguiente manera:

Puestos de trabajo agrupados por familia

Puestos de trabajo agrupados por familia		
Jefes	Operativos	Ventas
• Gerente	• Recepcionista	• Gestor de mercadeo y ventas
• Administrador	• Cocinera	
• Jefe de operaciones	• Recamarera	
	• Auxiliar de mantenimiento	

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Posteriormente se asignaron competencias requeridas en los puestos de trabajo que conforman esa familia, cada uno de sus ocupantes deben poseer las competencias listadas en las tablas que se presenta a continuación, las cuales se encuentra en el Diccionario de competencias que se encuentra en el anexo 1.

Tabla de competencias de familia de puestos de trabajo de jefes

Familia de puestos de trabajo de jefes			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados
10		CE-05	Comunicación interpersonal
11		CE-06	Toma de decisiones
12	Técnica	CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios

13	CT-05	Dominio de otros idiomas
14	CT-06	Manejo de inventarios
15	CT-07	Contabilidad básica

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Tabla de competencias de familia de puestos de trabajo de ventas

Familia de puestos de trabajo de ventas			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales
7		CE-04	Orientación a Resultados
8		CE-05	Comunicación interpersonal
9	Técnica	CT-03	Gestión de redes sociales
10		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
11		CT-05	Dominio de otros idiomas

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Tabla de competencias de familia de puestos de trabajo de operativos

Familia de puestos de trabajo de operativos			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-01	Productividad
7		CE-03	Iniciativa
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

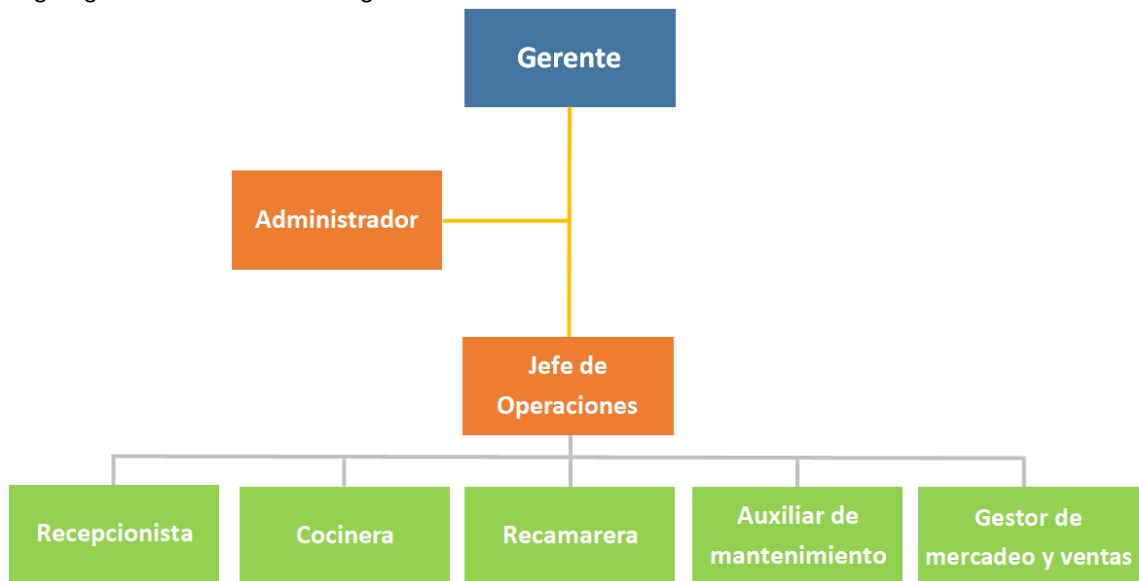
2.3.1.5. Manual de organización

El Manual de organización es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece las funciones, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los puestos de trabajo de los colaboradores del Hotel. Este incluye el organigrama y los descriptores de puesto.

2.3.1.6. Organigrama

Se desarrolló el organigrama para definir estructura organizacional del Hotel, representando gráficamente los niveles jerárquicos con los puestos de trabajo que actualmente posee el Hotel, se detalla a continuación:

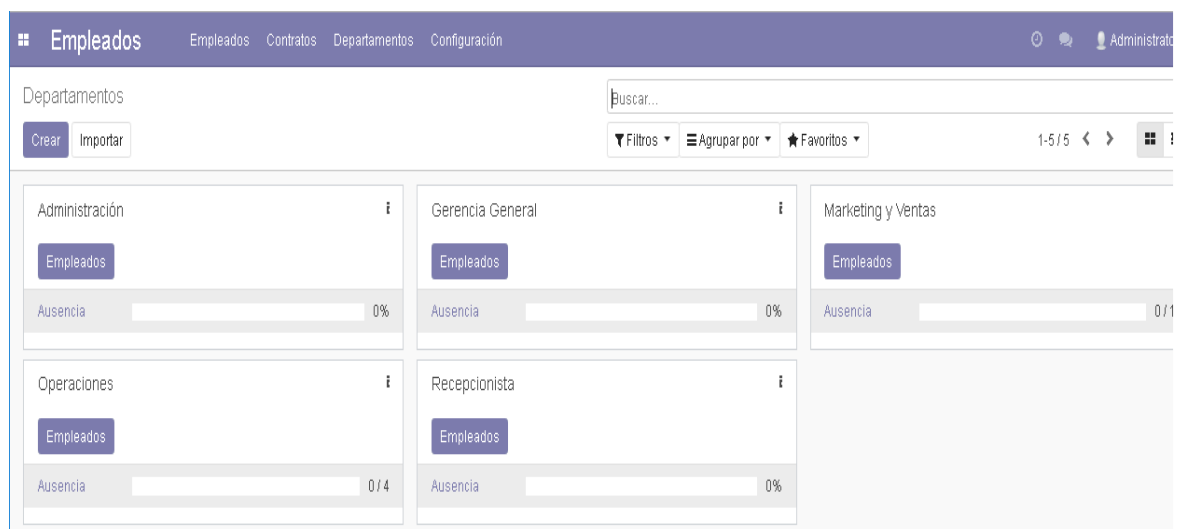
Organigrama de Hotel El Torogoz



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

De manera adicional a la Acción Clave de Éxito propuesta, se agregó la estructura jerárquica indicando los departamentos que posee el Hotel, en el módulo de empleados de la herramienta Odoo:

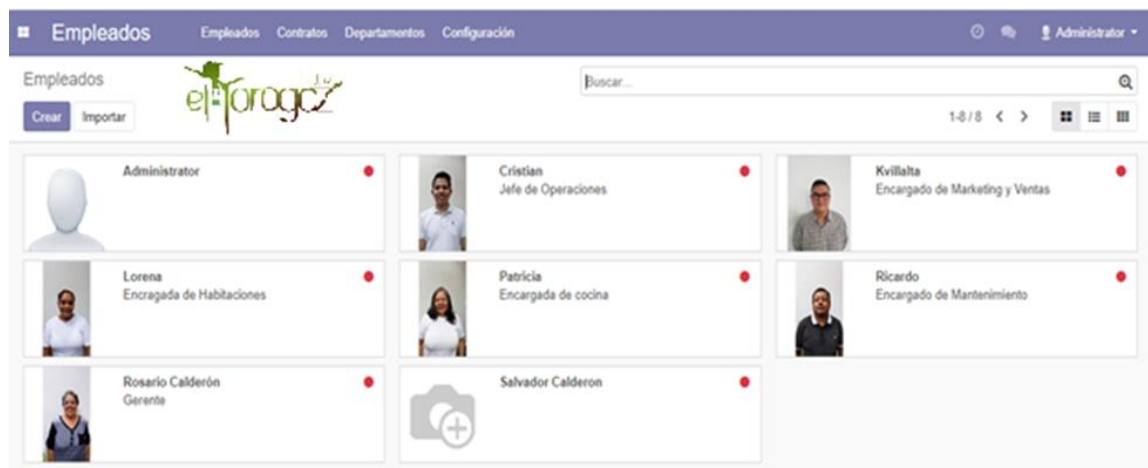
Módulo de empleados



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor utilizando Odoo

También, adicional a la Acción Clave de Éxito propuesta, se integró en la herramienta Odoó en el módulo de empleados, las fotografías y nombres de los colaboradores, indicando las dependencias de cada uno; se encuentra en el anexo 16.

Módulo de empleados



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor utilizando Odoó

Registro de datos empleados en Odoo

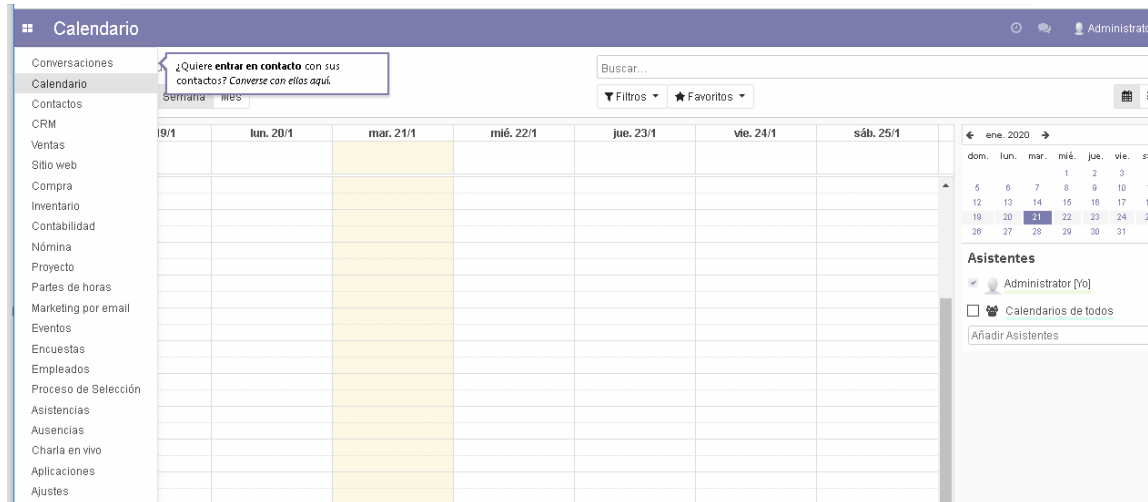
The screenshot displays the Odoo HR module interface. At the top, a navigation bar includes 'Empleados', 'Contratos', 'Departamentos', and 'Configuración'. Below this, the breadcrumb 'Empleados / Kvillalta' is shown, along with 'Guardar' and 'Descartar' buttons. The main content area is divided into several sections:

- Summary Cards:** Located at the top right, these include 'Asistencias' (0), 'Contratos' (0), 'Ausencias re...' (0.00), 'Nóminas' (0), 'Partes de Ho...' (0), and a status indicator 'Activo'.
- Organigrama:** A vertical list of employees showing 'Rosario Calderón' (Gerente), 'Cristian' (Jefe de Operaciones), and 'Kvillalta' (Encargado de Marketing y Ventas).
- Employee Profile:** On the left, a profile card for 'Kvillalta' includes a photo, name, and a dropdown for 'Por ejemplo, media jornada'.
- Information Tabs:** Below the profile, tabs for 'Información del trabajo', 'Información Privada', and 'Configuración RRHH' are visible.
- Form Fields:**
 - Información de contacto:** Fields for 'Dirección de trabajo' (Hotel El Torogoz), 'Ubicación de trabajo', 'Correo-e del trabajo' (kvillaltabernal@gmail.com), 'Móvil del trabajo', and 'Teléfono trabajo'.
 - Cargo:** Fields for 'Departamento' (Gerencia General / Adminis), 'Puesto de trabajo' (Encargado de Marketing y V), 'Título del trabajo' (Encargado de Marketing y Ve), 'Responsable' (Cristian), 'Monitor', 'Horas laborales' (Standard 40 Hours/Week), and 'Zona horaria' (UTC).

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor utilizando Odoo

Además de contar con documentos en físico elaborados por el equipo consultor, ahora se cuenta con un módulo de empleados dentro del ERP Odoo, que permite la gestión del recurso humano, así como también del módulo de calendario, que sirve para la programación de reuniones del personal y de los eventos internos del Hotel, el cual se puede verificar en el Manual de Usuario Oddo para Recursos Humanos que se encuentra en el anexo 16.

Módulo de calendario en Odoo



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor utilizando Odoo

2.3.1.6.1. Descriptor del puesto

El Diccionario de Competencias es el instrumento que sirve como insumo para la elaboración los descriptores de puesto de trabajo, donde se indican el objetivo del puesto, las funciones, cuáles son las relaciones internas y externas, dentro de ese perfil se indican la experiencia necesaria para el puesto, la formación académica y las competencias asociadas al puesto.

Estos descriptores de puesto servirán para la correcta implementación de la Política de selección de personal, para encontrar a la persona idónea de acuerdo a las necesidades del Hotel, y a la vez el candidato elegido le brinda claridad para que desempeñe de manera correcta las funciones que se le asignarán.

Esta herramienta también funciona como base para la elaboración otras herramientas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humano por Competencias; por ejemplo, sirve para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente, como se describe en la Política de desempeño, y también sirve como fundamento para el diseño de la Política de Incentivos y Beneficios, siendo referente para la asignación de estos.

A continuación, se presenta un ejemplo de descriptor de puesto que se incluye en el manual de organización, se encuentra en anexo 9.

Descriptor de puestos

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Gestor de mercadeo y ventas		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	No aplica		
Objetivo general del puesto:	Planificar e implementar la estrategia de marketing a corto y largo plazo para posicionar al hotel en un lugar rentable en el mercado que se compite.		
Funciones:	- Desarrollar contenido digital - Investigar para obtener la mayor cantidad de negocios. - Buscar clientes potenciales y dar seguimiento al flujo de venta. - Manejar de cartera de clientes - Hacer recomendaciones innovadoras para producir máximos ingresos para el hotel.		

Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores, contratistas.																																										
PERFIL DEL PUESTO																																											
Formación:	Estudiante o graduado en licenciatura en mercadeo, diseño gráfico o carrera afín.																																										
Experiencia:	1 o más años en puestos similares.																																										
Competencias asociadas:																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Tipo</th> <th>Código</th> <th>Nombre competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td rowspan="5">Organizacional</td> <td>CO-01</td> <td>Calidad de Trabajo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>CO-02</td> <td>Integridad</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>CO-03</td> <td>Orientación al cliente interno y externo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>CO-04</td> <td>Trabajo en Equipo</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>CO-05</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td rowspan="3">Específica</td> <td>CE-02</td> <td>Presentación de Soluciones Comerciales</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>CE-04</td> <td>Orientación a Resultados</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>CE-05</td> <td>Comunicación interpersonal</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td rowspan="3">Técnica</td> <td>CT-03</td> <td>Gestión de redes sociales</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>CT-04</td> <td>Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>CT-05</td> <td>Dominio de otros idiomas</td> </tr> </tbody> </table>				No.	Tipo	Código	Nombre competencia	1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	2	CO-02	Integridad	3	CO-03	Orientación al cliente interno y externo	4	CO-04	Trabajo en Equipo	5	CO-05	Responsabilidad	6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales	7	CE-04	Orientación a Resultados	8	CE-05	Comunicación interpersonal	9	Técnica	CT-03	Gestión de redes sociales	10	CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios	11	CT-05	Dominio de otros idiomas
No.	Tipo	Código	Nombre competencia																																								
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo																																								
2		CO-02	Integridad																																								
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo																																								
4		CO-04	Trabajo en Equipo																																								
5		CO-05	Responsabilidad																																								
6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales																																								
7		CE-04	Orientación a Resultados																																								
8		CE-05	Comunicación interpersonal																																								
9	Técnica	CT-03	Gestión de redes sociales																																								
10		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios																																								
11		CT-05	Dominio de otros idiomas																																								
Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón																																								
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:																																									
		Fecha:	Diciembre 2019																																								

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

El Hotel ahora cuenta con un Manual de Organización, estipulando una vigencia de dicho documento de dos años o cada vez que se desee hacer modificaciones ya sea en su estructura organizacional, en los puestos de trabajo o en las competencias requeridas; el documento final resultante fue revisado y validado por la propietaria.

Actualmente está siendo utilizado por el Hotel, durante la inducción de los nuevos colaboradores contratados, en su presencia se da a conocer el organigrama, para conocer las dependencias y se hace la lectura de su descriptor de puesto.

2.3.1.7. Manual de política de recursos humanos

Es el un conjunto de políticas integradas para la gestión del recurso humano por un modelo de competencias, se conformó a través de la elaboración e implementación de varias políticas destinadas a fortalecer la selección, desarrollo, retención y compromiso del personal.

Esquema de Política de Recursos Humanos

- ☐ Política de Selección de personal
- ☐ Manual de Bienvenida
- ☐ Política de Desempeño
- ☐ Política de Incentivos y Beneficios
- ☐ Manual del Colaborador

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.7.1 Política de selección de personal

Esta política indica los pasos que se deberán seguir durante el proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal idóneo que se ajuste al descriptor de puesto definido en el manual de organización.

La propietaria tiene amplia experiencia en procesos de contratación de personal; con esta política se busca que el Hotel formalice dicho proceso y que se realice en base al modelo de competencias diseñado por el equipo consultor.

Los apartados que contiene son:

- Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

Se comienza por el surgimiento de una vacante, ya sea por renuncia, desvinculación o necesidad de una nueva posición. Se define el descriptor de puesto a utilizar en el proceso y el tipo de contratación, si será permanente o temporal

- Requisitos de contratación

Se hace una lista de los requisitos que deben de cumplir los candidatos al puesto, los cuales están de acuerdo a la Ley y se tiene especial cuidado de no discriminar a las personas por razón de género, religión, ideología política, raza, discapacidad o cualquiera otra razón. También se deja claro el periodo de prueba.

- Publicación de la vacante

Se indican los medios por los que se debe publicar la vacante y se establecen los requisitos que debe cumplir la oferta de trabajo, para atraer al talento idóneo.

- Recepción de candidaturas

Se indica cual es el periodo y como se recibirán las candidaturas y la cantidad de participantes necesarios para iniciar el proceso.

- Preselección

Se trata acerca de la revisión de los currículos y del primer contacto para concertar la primera entrevista.

- Entrevista

Se describe como debe realizarse el procedimiento de entrevista, quien lo debe llevar a cabo. Esta etapa sirve para buscar las características necesarias para la posición que ocupará, además, se brinda información adicional al candidato.

- Evaluación

Se indica cómo y quién debe realizar la evaluación de los candidatos, los insumos que se utilizaran en la búsqueda del conjunto de características existentes y requerimientos que debe cumplir, en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto de acuerdo al descriptor de puesto

- Valoración y decisión

Se deja indicado quien realiza la valoración y la toma de decisión de contratación, como se transmite la información al candidato y que hacer en caso que en la primera terna de participantes nadie sea seleccionado.

- Contratación

Se dejan indicados los pasos que debe contener el procedimiento para realizar la contratación de un empleado.

Como se indicó anteriormente, se espera que el Hotel utilice esta Política como una herramienta para la confección de su procedimiento de selección y contratación de personal, siguiendo el modelo de competencias.

2.3.1.7.2 Manual de bienvenida

Como apoyo para el Manual de política de recursos humanos documento y como parte de la inducción del personal, se diseñó el Manual de bienvenida que se entrega al nuevo colaborador.

Se establecieron los siguientes apartados:

- Carta de bienvenida de parte de la propietaria, dirigida al nuevo colaborador.
- Breve relato de la historia del Hotel
- Misión, visión y valores
- Organigrama

- Breve explicación de las instalaciones, servicios y amenidades que ofrece el Hotel.

A continuación, vista parcial del manual que se encuentra en anexo 6.

Esquema de Política de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.7.3 Política de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

2.3.1.7.3.1 Beneficios de la política de desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

a) Beneficios para el jefe evaluador

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subalternos para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

b) Beneficios para el evaluado

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.

- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su autoconcepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

c) Beneficios para la organización

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

2.3.1.7.3.2 Diseño de evaluación de desempeño

Para la evaluación del desempeño se utilizará como insumo el Diccionario de Competencias arriba explicado. A continuación, se presenta la tabla global de competencias del Hotel, que se puede verificar en la Política de desempeño en el anexo 3:

Tabla de competencias del Hotel El Torogoz

No.	Tipo	Código	Nombre competencia	Jefes	Ventas	Operativos
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	X	X	X
2		CO-02	Integridad	X	X	X
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	X	X	X
4		CO-04	Trabajo en Equipo	X	X	X
5		CO-05	Responsabilidad	X	X	X
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización	X		
7		CJ-02	Liderazgo	X		
8		CJ-03	Resolución de problemas	X		
9	Específica	CE-01	Productividad			X
10		CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales		X	
11		CE-03	Iniciativa			X
12		CE-04	Orientación a Resultados	X	X	
13		CE-05	Comunicación interpersonal	X	X	
14		CE-06	Toma de decisiones	X		
15	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área			X
16		CT-02	Uso de productos químicos del área			X
17		CT-03	Gestión de redes sociales		X	
18		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios	X	X	
19		CT-05	Dominio de otros idiomas	X	X	
20		CT-06	Manejo de inventarios	X		
21		CT-07	Contabilidad básica	X		

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Para la correcta implementación de esta política, se diseñó la herramienta de Evaluación del desempeño en una hoja de cálculo de Excel, en total se elaboraron tres, una para cada familia de puestos de trabajo (jefes, ventas y operativos) variando el listado de las competencias que le corresponde. La herramienta consiste en la lista de competencias, su definición, los indicadores que describen las señales o manifestaciones del desempeño de los

colaboradores para un determinado puesto de trabajo, y una casilla para la calificación, como se muestra en el siguiente ejemplo que se encuentra en el anexo 4:

Vista parcial de evaluación de desempeño

Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
CE-01	Productividad	Habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeños más altos que el desempeño promedio, alcanzándolo exitosamente.	• Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. • Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. • Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra.	

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Además de la ilustración de arriba, se incluyen la identificación de la persona evaluada y del evaluador, las instrucciones para el procedimiento, la fecha de realización y el periodo que se está evaluando.

Para facilidad del usuario, dentro de la misma herramienta está contenido el resumen de resultados, donde se tabulan automáticamente las calificaciones de cada competencia evaluada, según la ponderación que fue analizada y asignada por la propietaria en base a su experiencia, así como se muestra en el siguiente ejemplo:

Resumen de resultados de la evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
RESUMEN DE RESULTADOS		
NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA:	_____	
PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA:	_____	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	_____	
PUESTO DEL EVALUADOR:	_____	
Instrucciones: A continuación, se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.		

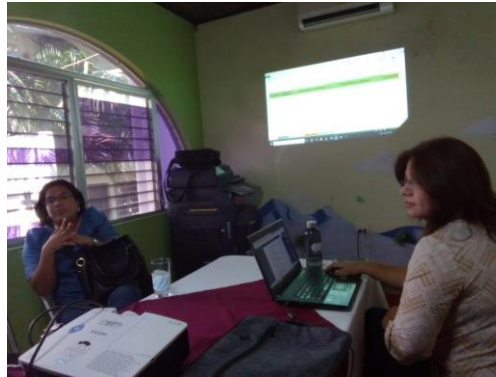
NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo		20 %	
2		CO-02	Integridad		8 %	
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo		10 %	
4		CO-04	Trabajo en Equipo		6 %	
5		CO-05	Responsabilidad		6%	
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización		10 %	
7		CJ-02	Liderazgo		10 %	
8		CJ-03	Resolución de problemas		10 %	
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados		5 %	
10		CE-05	Comunicación interpersonal		5 %	
11		CE-06	Toma de decisiones		10 %	
CALIFICACIÓN FINAL						
CAPACITACIÓN SUGERIDA:						
ENTREVISTA DE EVALUACIÓN				FECHA DE LA ENTREVISTA:		
Comentarios del Evaluador:						
Comentarios del Evaluado:						
Firma de Evaluado				Firma de Evaluador		

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.7.3.3 Evaluación del desempeño

Comienza por la comunicación al personal acerca de lo que se va a implementar, esta parte lo realizó la propietaria. Se entrenó al jefe de operaciones para que ejerciera como evaluador del personal que tiene a cargo; se le dio a conocer el objetivo de esta política, cómo funciona la herramienta y cuál es el rol de cada miembro durante la evaluación.

Capacitación para implementar la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Capacitación para implementar la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Se realizaron sesiones separadas con cada colaborador que tiene a su cargo para ejecutar la evaluación, esa data fue tabulada y analizada. Finalizada la calificación, se coordinó entrevista entre el jefe inmediato y el colaborador evaluado, donde el jefe inmediato le retroalimentó sobre sus resultados, definiendo las necesidades de capacitación para cubrir las brechas que se

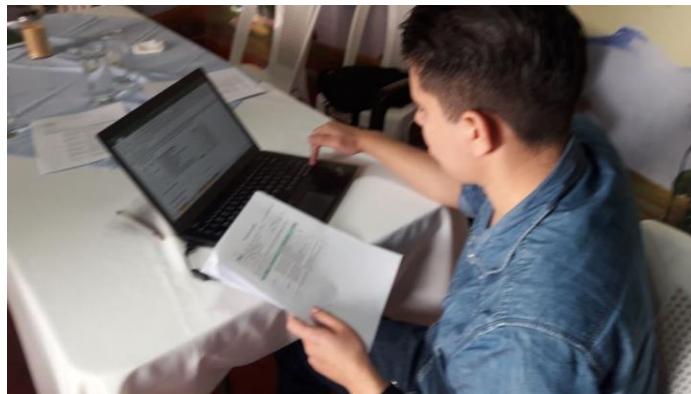
observan entre el desempeño esperado y el real, y se colocaron los comentarios del evaluador y el evaluado.

Implementación de la evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Recopilación y procesamiento de resultados de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Con base al resumen de los resultados, la propietaria decidió entregar un reconocimiento público a las dos personas que obtuvieron el puntaje más alto, quienes mostraron alegría evidenciando que los incentivos del tipo no económicos generan un gran impacto en la motivación de los colaboradores.

Reconocimiento público por resultados de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Reconocimiento público por resultados de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.7.4 Política de incentivos y beneficios

A través del diagnóstico se identificó la necesidad de proponer un Manual de incentivos y beneficios ya que se considera que el personal de Hotel el Torogoz no se considera motivado o reconocido su trabajo.

Por lo que el equipo consultor tiene a bien realizar la propuesta del Manual de Incentivos y beneficios, para contribuir a mejorar la motivación de sus empleados, por medio del reconocimiento de sus esfuerzo y cumplimiento de los objetivos empresa, mediante la asignación de incentivos, generando en los empleados un sentimiento de pertenencia, estabilidad y compromiso.

2.3.1.7.4.1 Objetivos del Manual de Incentivos y beneficios

A través de la realización documental se dejará por escrito la propuesta de incentivos, que tiene como objetivo los siguientes:

Guiar a la empresa en la aplicación estandarizada de los procedimientos y mecanismo para la asignación de incentivos y beneficios que contiene el manual.

Con este manual se establecen los incentivos no económicos que tienen como fin motivar la eficiencia y satisfacción de los empleados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Hotel el Torogoz, del personal mismo a través de Asignación de incentivos y beneficios.

2.3.1.7.4.2 Incentivos propuestos

Reconocer las habilidades y destrezas individuales que cada empleado posee para otorgar incentivos que solventen las expectativas y de esa forma mantener aumentar el desempeño laboral.

El manual comprende las propuestas siguientes:

- Reconocimiento Publico

Con este incentivo permite reconoce el trabajo que los empleados realizan en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en base a recompensar el trabajo bien hecho y el cumplimiento de este puede ser individual o grupal.

Para ello se elaboró una mural para que se colocara el empleado del mes más sobresaliente.

- Carta de Reconocimiento o memorándum

Este incentivo consiste en que el Jefe de Operaciones deberá observar el trabajo que realizan los empleados e identificar aquellas conductas o actitudes que favorezcan el trabajo efectivo.

- Palabras de Ánimo y motivación

Este incentivo en otorgar palabras de aliento cuando es necesario o se observe que el empleado requiere orientación en las tareas que realiza.

El objetivo que persigue es lograr al máximo la participación de los empleados/as como agentes activos, constituyente un factor que fortalezca el vínculo entre el empleado y Hotel El Torogoz.

- Tarjetas Mágicas

Este incentivo consiste el reconocimiento de conductas, actitudes, habilidades del empleado por medio de una tarjeta en la que se le felicitara, agradecerá y se le especificara el motivo por el cual recibe la presente. Se debe de ser especifico en lo que hicieron bien. Se colocará en el área en que estén las pertenencias del empleado.

- Identificando Talentos

Este incentivo consiste en reconocer los "Desempeños especiales" entre los mismos compañeros. Cada fin de mes se va a realizar una reunión en donde estén presentes el jefe y los empleados y que cada uno de ellos mencione el comportamiento sobresaliente que noto en este mes en sus compañeros de trabajo.

- Reconocimiento y felicitaciones al evento mejor coordinado del mes

Este incentivo consiste en el reconocimiento al trabajo bien hecho el Jefe de Operaciones evaluara si se han cumplido los objetivos y metas establecidos en cada uno de los eventos; si así fuere se felicitarán públicamente.

El objetivo es fortalecer las relaciones interpersonales entre las Jefaturas con el objetivo de proporcionar un clima laboral satisfactorio.

- Promociones Internas

Este incentivo consiste en el desarrollo profesional del empleado/a por medio de la posibilidad de aprender y desarrollarse en diversos puestos que le permita desarrollar sus competencias y habilidades; incrementando a su vez que se forma y retiene un talento en la empresa. Esto incluye:

1. Ascensos
2. Posibilidades de optar a otra plaza de la empresa.

- Autoconocimiento y área de Oportunidad

Este Incentivo consiste en conocer los puntos fuertes y los débiles, lo que te hará ser mejor trabajador y fortalecer los puntos débiles.

- Formación

Este incentivo consiste en invertir en temas de capacitación formar al Talento Humano.

El objetivo a lograr empleados más comprometidos con el Hotel El Torogoz, por medio de desarrollo de habilidades y crecimiento personal.

- Convivios

Se celebran los cumpleaños del mes, en el cual la Gerencia Coordinara un pequeño refrigerio para los participantes.

- Almuerzo Navideño

Se realizará en el mes de diciembre con todos los empleados del Hotel.

- Celebración del Aniversario del Hotel

Se realizará por medio de compartir un pastel y artículos promocionales como llaveros para regalar a los empleados y clientes.

Lo que se lograra es Generar un espacio de recreación que mejore las relaciones interpersonales y la identificación en el Hotel.

Además, se han establecido incentivos “Premium” el cual se premiará los que logren un desempeño “sobresaliente”, se proponen los siguientes:

- Misión Cumplida

Este incentivo consiste en que el empleado, podrá retirarse dos horas antes de la salida establecida de sus labores. El día de su conveniencia, siempre y cuando no afecte las actividades establecida por el Hotel.

- Tarde Libre

Este incentivo consiste en que el empleado podrá solicitar una tarde libre el día de su cumpleaños, como recompensa al trabajo bien hecho y el esfuerzo en el desarrollo de sus actividades.

- Día libre

Este incentivo radica en el empleado tendrá la opción de solicita un día libre, como estímulo ante el buen desempeño realizado a lo largo del proceso de sus actividades laborales y el cumplimiento de metas establecida por el Hotel.

Lo que se logra con estos incentivos es generar lealtad, motivación, aumento de la productividad y autorrealización.

Además, se han considerado proponer los incentivos económicos como son:

- Alimentos

Este beneficio es proporcionara alimentos a los empleados del Hotel en relación a los laborales asignados, en el horario diurno desayuno y almuerzo y para el turno nocturno cena y desayuno.

- Bono Navideño

Este beneficio consiste en otorgar un monto fijo a los empleados anualmente y al menor tiempo según el cálculo proporcional.

- Canasta Navideña

Este beneficio consiste otorgar canasta con productos básicos, en el mes de diciembre a todos los empleados que a esta fecha se encuentran laborando para la empresa.

- Bonos por antigüedad laboral

Además, es importante además motivar al personal que realiza las gestiones de ventas, con vista a lograr los objetivos y metas financieras establecidas por el Hotel, por lo tanto, se debe de configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para ambas partes, ya que el trabajo que realiza es distinto al de los demás empleados y conlleva una serie de riesgos y dificultades.

De igual manera a la jefatura que impulsa, motiva, orienta y apoya a toda la fuerza laboral en relación en lo que se refiere al cargo de Jefe de Operaciones.

Con la propuesta de estos incentivos conlleva a los objetivos siguientes:

- Estimular el desempeño laboral, motivación y aumentar los ingresos financieros de la empresa.
- Generar compromiso, eficiencia y disminuir la alta rotación de personal.

Para la asignación de estos incentivos se establece el procedimiento a seguir por el jefe de operaciones y la Gerencia General, estableciendo los lineamientos para su aplicabilidad y asignación de los mismos.

Este Manual fue divulgado con la empresaria como una propuesta de algunos beneficios e incentivos que puede adoptar Hotel El Torogoz, para retener al personal y se sienta motivado, identificado y comprometido con las metas y objetivos establecidos. Como ejemplo de esta implementación el Hotel realizó el reconocimiento público a los empleados con los mejores resultados en la Evaluación de desempeño.

Ejemplo de Diploma como reconocimiento por resultados obtenidos en evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.7.5 Manual del Colaborador

Dentro de las acciones claves éxito que necesita la empresaria es contar con un Manual del Colaborador como parte importante dentro de la Gestión del Recurso humano.

Hotel El Torogoz no cuenta con Manual del colaborado, donde se establezcan las normas de conducta y políticas internas establecidas para regir el comportamiento y actuar del personal permanente como eventual. Se procedió a la elaboración

El Manual del colaborador que se elaboró para Hotel El Torogoz cuenta con:

- Las normas generales de conducta
- Asaciones disciplinarias
- Procedimientos
- Políticas de confidencialidad
- Discriminación, acoso laboral y sexual
- Cumplimiento de las instrucciones de trabajo
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Apariencia personal y vestimenta
- Prácticas de Trabajo
- Periodo de prueba
- Descripción de puestos
- Expediente del personal

- Evaluación del desempeño
- Constancia de recepción del manual del empleado

2.3.1.7.5.1 Beneficios del Manual del Colaborador

Considerando que el recurso humano es la clave para el logro de los objetivos de la organización por lo tanto es importante que tenga clara la normativa de la empresa, el Manual del Empleado comprende las normas éticas de conducta, aportando los siguientes beneficios:

- a) Ayuda a los empleados a conocer cómo debe actuar
- b) Contribuye a que se actúe con imparcialidad ante las diferentes situaciones, al estar regulado en el procedimiento a seguir.
- c) Se favorece la igualdad de condiciones y tratamiento entre los miembros de la empresa, pues se fijan las pautas de conducta y los criterios por lo que se debe regir el desempeño profesional.
- d) Esta equidad impulsa el comportamiento y la fidelidad del capital humano
- e) Ofrece una respuesta ágil y eficaz en caso de los conflictos entre el personal y jefaturas.
- f) Mejora la reputación e imagen de la empresa.

Como equipo consultor se realizó la divulgación del contenido del manual con la empresaria y jefe de Operaciones.

Además, se realizó a la persona que se está en el proceso de inducción para el puesto de recepcionista y se procedió a la entrega un ejemplar y su respectiva firma de recibida en la hoja de recepción del Manual del Empleado.

Constancia de recepción de Manual del Colaborador

16

Anexo 1. Constancia de recepción del Manual del Empleado.

CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO

Reconozco haber recibido copia del Manual del Empleado, que detallan las políticas y procedimientos de Hotel El Torogoz para sus empleados.

Y me comprometo igualmente a leerlo y estudiar las políticas de la Hotel El Torogoz por lo cual no podrá alegar bajo ninguna causa el contenido del mismo.

Por lo cual Entiendo que:

- Seré responsable de familiarizarme con toda la información que éste contiene;
- Que soy responsable de cumplir con las políticas y que debo cooperar con cualquiera y todas las investigaciones que puedan realizarse;
- Que al mismo tiempo que puedo decidir dejar mi trabajo, mi contrato puede ser terminado por Hotel El Torogoz en cualquier momento, con justa causa;

Comprendo que si tengo cualquier pregunta puedo solicitar aclaración de mi Jefe inmediato o la Gerencia General.

Esta versión del Manual del Empleado prima sobre cualquier edición anterior.

Nombre del Empleado:
Karla Pascala Herrera Alas
(Favor escribir en letras de molde)

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: 16/01/2020

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.8 Estudio de Clima organizacional

Implementación del Clima Organizacional

En cuanto a la implementación de la herramienta del Clima Laboral, se diseñó la encuesta del clima laboral, se realizó un cuestionario conformado por seis dimensiones 5 reactivos cada un sumando en total 30, las cuales fueron definidas por el equipo consultor en apoyo con la asesoría técnica de la especialista en recursos humanos de la Universidad Tecnológica.

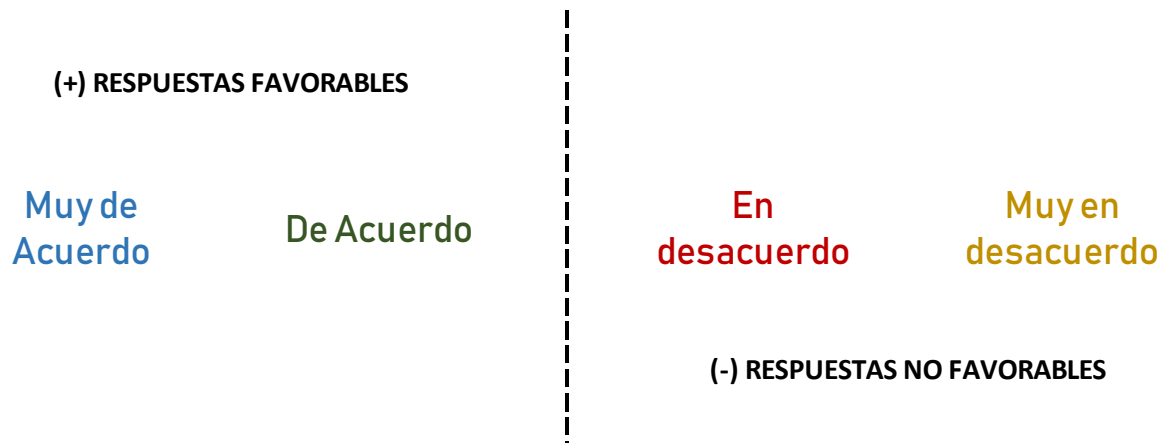
Tabla de Dimensiones de encuesta de Clima Laboral

6 Dimensiones de clima					
IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	RELACIONES	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	ORGANIZACION
Evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.	Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.	El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.	Proceso el cual una persona asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.	Este aspecto se enfoca en intercambio de información entre las personas de la organización. Su objetivo es medir la comunicación interna de la empresa, tanto en medidas de seguridad, políticas e información relevante.	Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa en cuanto a la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización enfatizada en la burocracia.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

A través de las preguntas efectuadas se busca detectar el nivel de acuerdo de los encuestados con diversas situaciones planteadas en las preguntas y fue aplicada a través de una encuesta.

Clasificación de respuestas para encuesta Clima laboral.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Las respuestas posibles a cada reactivo del instrumento son cuatro, las cuales están basadas en la escala de Likert, la cual permite determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados, con las situaciones planteadas.

Tabla de reactivos de la dimensión Relaciones.

RELACIONES				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	5	0	0	0
2. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	0	1	4	0
3. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.	1	3	0	1
4. El trato del jefe de mi área es respetuoso.	2	2	1	0
5. Me siento comodo en la relacion laboral con el resto de empleados del Hotel.	5	0	0	0

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

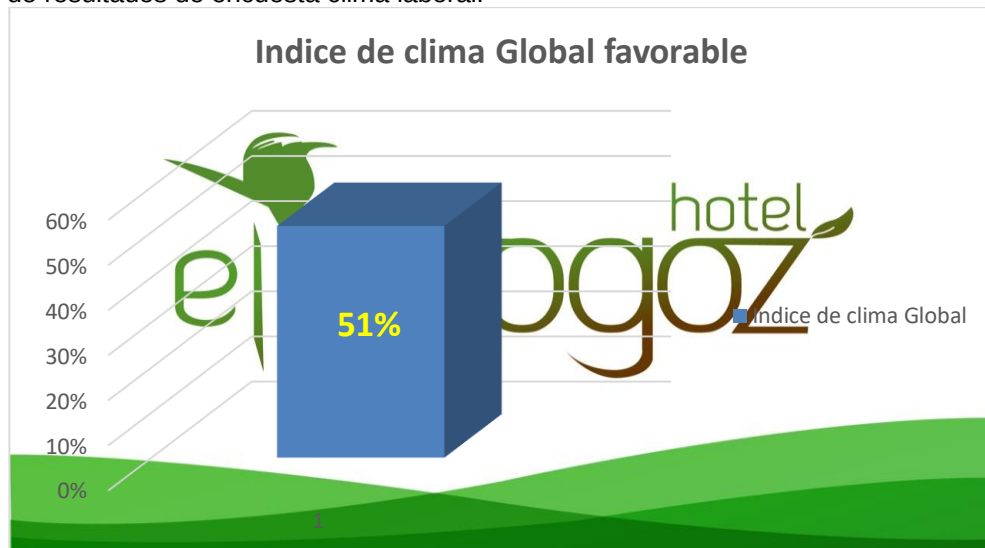
Implementación de encuesta de Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

Los resultados obtenidos de la mostraron un nivel de respuesta favorable de un total de del 51%.

Gráfico de resultados de encuesta clima laboral.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

Dicho resultado refleja que a nivel general existe un desafío para la empresa, en las áreas de oportuno el cual es reflejado en las áreas de oportunidad que se debe de trabajar en conjunto y buscar los óptimos resultados.

Dentro de esta encuesta los puntos más fuertes reflejados son es la relación entre sus colaboradores, reflejado en el alto grado de confianza y buenas relaciones entre ellos.

Es importante destacar que, aunque los colaboradores del hotel tienen un alto grado de identificación con los valores que promueve la empresa, no conocen la misión y visión del negocio.

Además, se refleja la falta de comunicación ya que el empleado no conoce la normativa interna que como son Regulando Interno, códigos. Entre otras.

Otro tema importante es la dimensión de Recompensa y Reconocimiento, ya que obtuvo una calificación con una calificación del 20%, lo que refleja que el personal no se siente valorado y además no reconocen su esfuerzo realizado, sin embargo, se sienten identificados por el hotel, por lo tanto, se debe de trabajar en una propuesta de incentivos elaborada por equipo consultor.

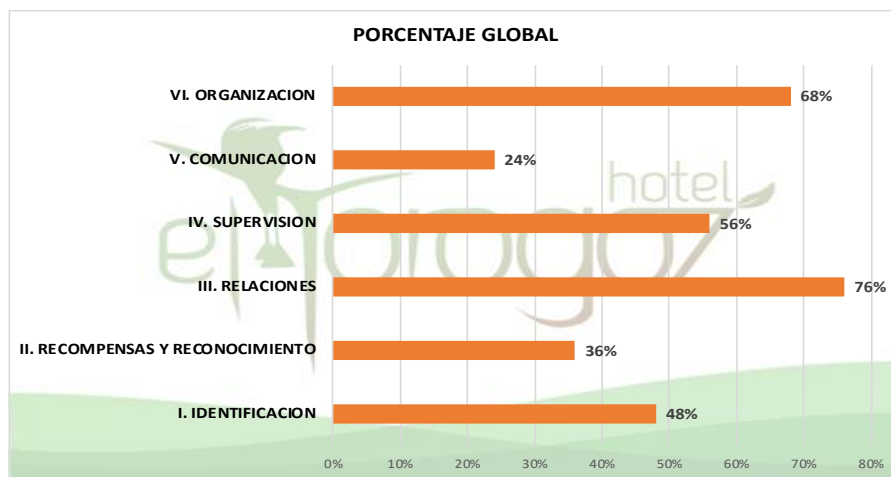
Es de mencionar que la dimensión de relaciones entre la Gerencia y los colaboradores se debe de existir una comunicación y relaciones de mutua retroalimentación y mutua comunicación orientada al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto a la dimensión de supervisión se debe de dar empoderamiento a empleado que ocupa cargos de Jefatura.

La dimensión de comunicación se encuentra estrechamente relacionada con la dimensión de relaciones, ya el personal no se encuentra debidamente motivado e informado, lo que afecta la comunicación efectiva entre jefaturas y colaboradores.

La dimensión de organización, no se ha transmitido la cultura institucional, misión, visión; sin embargo, los colaboradores se identifican con los valores de la empresa.

Gráfico de resultados de encuesta clima laboral.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

Adicionalmente al proceso implementado de la encuesta de clima laboral con los colaboradores del hotel, se elaboró un manual de aplicación de la encuesta, una herramienta de Excel para procesar los resultados, manual de

informe y una presentación en PowerPoint, el cual fue socializado con la gerencia y jefaturas del hotel.

Manual para implementación de encuesta de Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

Herramienta de Excel para procesar datos de encuesta de Clima Laboral

HerramientaClimaLaboral.xlsx - Excel (Product Activation Failed)

I. IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL									
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable	
1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
2. Conozco la Misión y Visión.	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
3. Conozco los valores y me identifico con ellos.	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
5. Me satisface el salario que me pagan.	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION									
Numero de Encuestados	5								
Numero de Reactivos	5								

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Presentación de resultados encuesta de Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

Presentación de resultados encuesta de Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

El Hotel también contara con una herramienta virtual, por si en un futuro desean aplicar la encuesta de clima laboral en línea, aprovechando las ventas que ofrece el módulo Encuestas del ERP Odoo instalado.

Manual para implementación de encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor.

2.3.1.9 Reglamento Interno

Este reglamento Interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda la empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa y el colaborador.

Por lo que la empresa tomo a bien adaptar el Reglamento Interno realizo la adaptación a las necesidades del hotel y es el modelo vigente el formato que a la fecha establece el Ministerio de Trabajo de la Republica de El Salvador.

Este reglamento es de obligatoriedad cuando la empresa ocupe de modo permanente a 10 colaboradores permanente, por lo el equipo consultor.

2.3.2. Descripción acción clave de éxito 2: Mercadeo y Ventas

– Gestión de Ventas: Implementación de CRM Odoo para la gestión de ventas.

A continuación, se desarrolla el proceso de implementación de un CRM (Customer Relationship Management: Administración de la relación con el cliente, por sus siglas en inglés) en Odoo, que permite interactuar de manera efectiva y eficaz con los clientes.

2.3.2.1. Objetivos.

- Realizar la adquisición de ERP Odoo y vinculación con servidor Amazon.
- Efectuar parametrizaciones básicas en ERP
- Implementar el CRM en Odoo, como una herramienta digital para la gestión de ventas.
- Disponer de módulos para el registro de clientes, productos y/o servicios

2.3.2.2. Alcance.

El presente Proyecto se limitará a la implementación de ERP Odoo y vinculación con servidor en la nube y sus parametrizaciones básicas, con el objetivo de:

Fortalecer las ventas, generar oportunidades de negocio, conocer el estado de cada oportunidad de negocio, crear presupuestos (cotizaciones) para cerrar una venta, gestionar contactos, programar reuniones y llamadas telefónicas, hacer campañas de marketing, dar seguimiento a los clientes mediante encuestas y correo masivo. También crear informes que permitan realizar análisis de flujos y actividades para generar futuras oportunidades de negocio.

Con todo esto se elimina el riesgo de una mala gestión de ventas, pues permite dar seguimiento a cada una de las actividades a realizar con los clientes.

Plan Actualización Tecnológica a desarrollarse

Diseño e Implementación de CRM en Odoo

Nivel de planificación	¿Qué se realizará?	Resultados esperados
Preparación de plataforma para ERP	Instalación y configuración de servidor para ERP en la nube (AWS)	Contar con servidor instalado para el ERP CRM Odoo
Configuración del Sistema Odoo en servidor linux de la nube	Configuración de paquetes utilitarios, base de datos para ERP	Plataforma web Odoo instalada y configurada
Instalación de módulos ERP CRM	Instalación de módulos: • CRM • Ventas • Inventarios • Compras • Calendario	Fortalecer las ventas permitiendo la creación de iniciativas emprendidas con clientes potenciales, generar oportunidades de negocio, conocer el estado de cada oportunidad de negocio, crear presupuestos para poder cerrar una venta, gestionar contactos,

Nivel de planificación	¿Qué se realizará?	Resultados esperados
	• Encuestas • Empleados • Marketing por email	programar reuniones y llamadas telefónicas, hacer campañas de Marketing, dar seguimiento a clientes mediante envío de encuestas y de correos masivos y crear informes que permitan realizar análisis de flujos y actividades, eliminando así el riesgo de una mala gestión de ventas.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor.

Se efectuó la instalación del ERP Odoo y se configuró el servidor en la nube de Amazon; se estableció la vinculación entre ambos, se realizaron las parametrizaciones básicas como la carga de aplicaciones de los módulos de CRM, Ventas, Inventarios, entre otros; se pretende optimizar la relación entre la empresa y los clientes, mejorar la gestión de ventas y dar seguimiento.

2.3.2.3. Diseño e Implementación de CRM Odoo.

A través del diagnóstico realizado, se analizaron las doce grandes áreas de gestión con sus correspondientes subáreas, lo que permitió identificar las principales áreas de oportunidad, las cuales se describen en la sección: Diagnóstico del Consultor. A partir de los resultados de la información recopilada, se determinaron las áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad.

El equipo consultor Conecta Empresarial, presentó las propuestas a la Gerente del hotel para que seleccionara el área de oportunidad a intervenir. Se definieron dos acciones clave de éxito, siendo la segunda la implementación de un ERP CRM, que consiste en la instalación básica de módulos de Odoo relacionados a la gestión de ventas.

2.3.2.4. ¿Qué es un ERP?

ERP



Fuente: Publicidad Odoo

ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) es un conjunto de sistemas de información que permiten la integración de las operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con producción, logística, inventarios, envíos y contabilidad.

El ERP funciona como un sistema integrado y, aunque puede tener menús modulares, es un todo; es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

Odoo usuarios



Fuente: Publicidad Odoo

Con más de 10 000 aplicaciones, Odoo cubre todas sus necesidades empresariales con una solución de un solo paso: ya no se requieren interfaces entre software diferentes. Las aplicaciones de Odoo se integran perfectamente entre sí, lo que le permite automatizar por completo los procesos de la empresa. Odoo es la solución perfecta para Pymes, permitiendo disponer de una herramienta de gestión integral a un costo reducido.

2.3.2.5. ¿Por qué Odoo es funcional?

Odoo es la aplicación idónea para solucionar problemas de gestión de la empresa y para obtener datos de apoyo en la toma de decisiones. La estructura

modular ofrece amplia cobertura funcional en todas las áreas, permitiendo ajustarse a casi cualquier necesidad: CRM, Ventas, Inventario, Sitio Web, Marketing por email, Chat en vivo, Encuestas, Facturación y Gestión de Empleados.

Dichas características le permitirán a Hotel El Torogoz consolidarse en su mercado como la mejor opción, facilitará la gestión de ventas, la relación con los clientes, y la accesibilidad desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

Integración de aplicaciones de Odoo



Fuente publicidad Odoo

2.3.2.6. Aplicaciones.

- a) CRM (Customer Relationship Management – Administración de la relación con el cliente):

Es un sistema de gestión de relaciones con el cliente de código abierto basado en la Web, diseñado para empresas de cualquier tamaño. Es un paquete de aplicaciones de automatización de la fuerza de ventas, gestión de campañas, gestión de clientes potenciales y funciones de informes, que permite controlar todos los eventos y las relaciones comerciales de la empresa, dotando de capacidad para analizar los resultados obtenidos y facilitando la toma de decisiones sobre futuras acciones.

El departamento de ventas puede utilizar la funcionalidad de Administración de Clientes Potenciales para delegar clientes potenciales y para definir criterios. Usando estos estándares, se puede elegir el agente de ventas más adecuado y accesible para clientes potenciales y mejorar la calidad de las ventas. El CRM de Odoo presenta la gestión de campañas de marketing que ayuda a diseñar eventos para promoción de marca.

El sistema presenta un panel de control e informes que rastrea tareas y contactos para que las organizaciones puedan tomar decisiones con mayor información. Con CRM Odoo se automatizan tareas y se mejora el flujo de trabajo, lo que permite concentrarse en crear y capturar oportunidades. Por otra parte, ofrece integración de redes sociales que ayuda a los usuarios a crear leads (formularios de solicitud de información) desde sitios de redes sociales, como LinkedIn, Facebook y Twitter. Los clientes también pueden hacer uso de esta función para obtener información de los sitios de redes sociales.

Módulo CRM Odoo

The screenshot displays the Odoo CRM interface. On the left is a sidebar menu with options: Conversaciones, Calendario, Contactos, CRM (highlighted), Ventas, Sitio web, Compra, Inventario, Contabilidad, Nómina, Proyecto, Partes de horas, Marketing por email, Eventos, Encuestas, Empleados, Proceso de Selección, Asistencias, Ausencias, Charla en vivo, Aplicaciones, and Ajustes. The top header bar includes 'CRM', 'Ventas', 'Informando', and 'Configuración'. Below the header, there's a search bar labeled 'Buscar...' and buttons for 'Filtros', 'Agrupar por', and 'Favoritos'. The main area is divided into two columns: 'Propuesta Enviada' (with a total of \$23,709) and 'Ganado' (with a total of \$10,687). Each column lists sales opportunities with details like the event name, amount, client name, and a star rating.

Propuesta Enviada	Ganado
Boda \$ 725.00, Tatty Reyes ★★★★☆	Capacitacion \$ 341.60, FPC ☆☆☆☆☆
Alojamiento / Alimentacion \$ 4,511.00, FUNDASAL ☆☆☆☆☆	Alojamiento/alimentacion \$ 1,879.20, CRISPAZ ☆☆☆☆☆
Cumpleaños Infantil \$ 195.00, Veronica Valenzuela ☆☆☆☆☆	Capacitacion \$ 770.00, FUNDASAL ☆☆☆☆☆
Baby Shower \$ 425.00, Stephanie Rivera ☆☆☆☆☆	Alimentacion \$ 800.00, Comandos de Salvamento ☆☆☆☆☆
Baby Shower \$ 510.00, Sarai Ramirez ☆☆☆☆☆	Seminario/Alimentacion \$ 2,152.50, FUNDASAL ☆☆☆☆☆

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

b) Ventas:

Este módulo permite cerrar oportunidades de venta de una forma sencilla, tan fácil como seleccionar un presupuesto predeterminado para un nuevo producto de venta. Tanto los productos como los detalles de servicios están listos en el presupuesto y éste puede adaptarse a la oferta según las necesidades del cliente.

Por ser un sistema compatible a diferentes tipos de dispositivos, la revisión de la oferta puede hacerse perfectamente desde un teléfono móvil sin ninguna complicación. Se pueden agendar citas y llamadas telefónicas a fin de que el

cliente tenga clara la actividad que se realizará. Este módulo facilita identificar una oportunidad como vendedor y cuando la oferta está lista, el cliente sólo tiene que firmarla en línea.

Por otra parte, proporciona el historial de transacciones y comunicaciones rápidamente, por lo que es muy fácil conocer con claridad la pasada interacción y cualquier información relacionada con la transacción. Permite generar informes que den a conocer todas actividades de ventas realizadas, el monto de ingresos por vendedor o por canal, ingresos por categoría y tipo de servicio o producto; la información puede obtenerse de forma trimestral o mensual.

Módulo Ventas Odoo



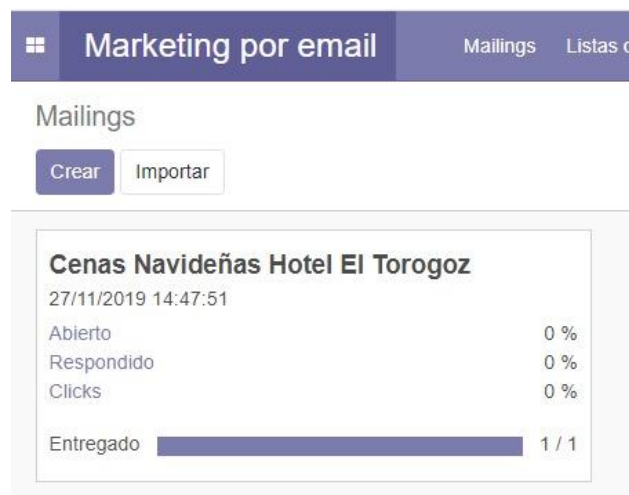
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

c) Marketing por email:

El Sistema ofrece un conjunto de módulos que permiten crear campañas de marketing de forma sencilla. Posee un sistema de envío de correos masivos para mandar emails a iniciativas, oportunidades y clientes; así también, se puede dar seguimiento de las campañas de email marketing.

Cuenta con todas las estadísticas en tiempo real sobre el rendimiento de las campañas para mejorar la tasa de conversión. Se pueden conocer en todo momento los correos electrónicos enviados, recibidos, abiertos y contestados; administra fácilmente las campañas de marketing por email, grupos de discusión, clientes potenciales y oportunidades.

Módulo Marketing por email Odoo



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

d) Encuestas:

Por medio de este módulo se crean encuestas en línea de manera sencilla. Por ser una plataforma para gestionar todo, pueden automatizarse encuestas de satisfacción, campañas de mercadotecnia y formularios de comentarios, entre otros.

Odoo Encuestas permite diseñar y probar la encuesta, crear formularios claros, atractivos y sin esfuerzo, gracias a los bloques de construcción intuitivos.

Este módulo analiza las respuestas sin la necesidad de sincronizar los resultados con su base de datos y se obtienen resultados y gráficos en tiempo real. Es simple desde el principio gracias a una interfaz extremadamente fácil de usar. La recopilación de información ya no es un gasto, pues se ejecutan cálculos estadísticos, se miden las tasas de respuesta y se extraen análisis con unos pocos clics.

Módulo Encuestas Odoo

The screenshot shows the Odoo Survey Module interface. At the top, there's a purple header with the word 'Encuestas' and sub-tabs for 'Encuestas' and 'Respuestas'. Below this, the breadcrumb 'Encuestas / Hotel El Torogoz' is visible. A row of buttons includes 'Editar', 'Crear', and 'Acción'. Another row contains 'Probar encuesta', 'Imprimir encuesta', 'Compartir e invitar por correo electrónico', and 'Ver resultados'. The main content area is titled 'Hotel El Torogoz' and has two tabs: 'Editar páginas y preguntas' and 'Opciones'. Below these tabs is a table with two columns: 'Título de la página' and 'Cuestionario'. The table contains one row with the text 'Conocimiento de la Marca' and '10registros'.

Título de la página	Cuestionario
Conocimiento de la Marca	10registros

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

e) Calendario:

Esta herramienta permite a los usuarios, utilizando las versiones de calendario en línea, planificar tareas y administrar lista de contactos. Estas herramientas se pueden vender de manera independiente, sin embargo, normalmente son funciones o características de otros programas como CRM, plataformas de Email, Gestión de Proyectos y Listas de Tareas. Una de las funciones es la posibilidad de acceder, editar y compartir eventos con todos los

empleados. Otra de las funcionalidades de este tipo de herramientas es la capacidad de generar alertas y recordatorios de los eventos programados.

Módulo Calendario Odoo



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

f) Empleados:

Los responsables del departamento de recursos humanos pueden definir las etapas de selección de personal hasta llegar a la contratación del mismo. En este módulo se lleva control de las ausencias de los empleados, puede definirse el máximo de días de ausencia para cada tipo de solicitud, aprobar o denegar las peticiones y monitorearlas.

Módulo Empleados Odoo



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

2.3.2.7. Implementación ERP.

En este apartado se describe el proceso de implementación de los módulos del ERP Odoo versión 12, para Hotel El Torogoz.

2.3.2.8. Selección e instalación de módulos o aplicaciones.

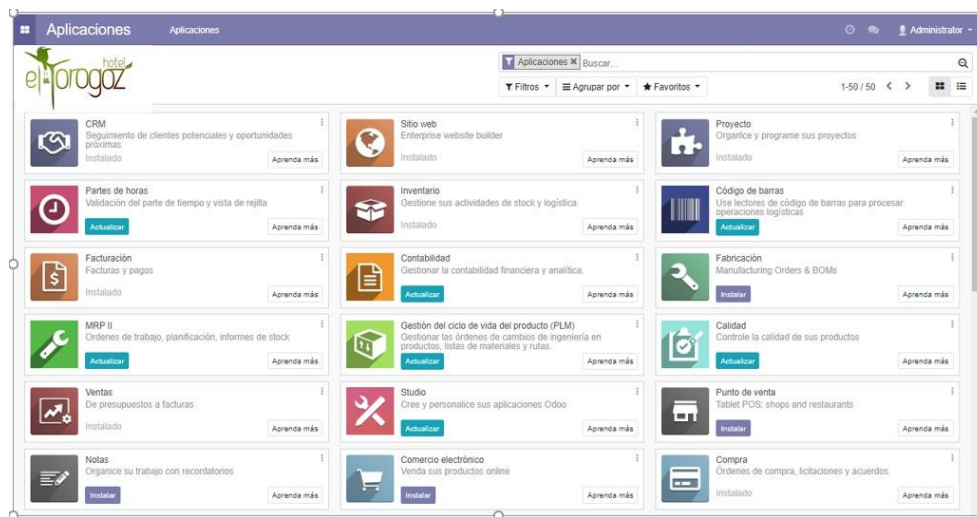
El Sistema es práctico y funcional en su uso y completamente integrado con los diferentes módulos que se deben utilizar como mínimo en una empresa.

Con base en el diagnóstico realizado, se instalaron los siguientes módulos:

- CRM.
- Ventas.
- Marketing por email.

- Encuestas.
- Compras
- Calendario.
- Empleados.

Aplicaciones de Odoo.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

El proceso de instalación de cada módulo es práctico y sencillo de efectuar, ya que se hace únicamente dando clic en el botón “Instalar”, tal como se muestra en la ilustración; el sistema lo adiciona automáticamente y lo relaciona internamente con los demás módulos, creando así una vinculación de todo el sistema e interactuando en una sola base.

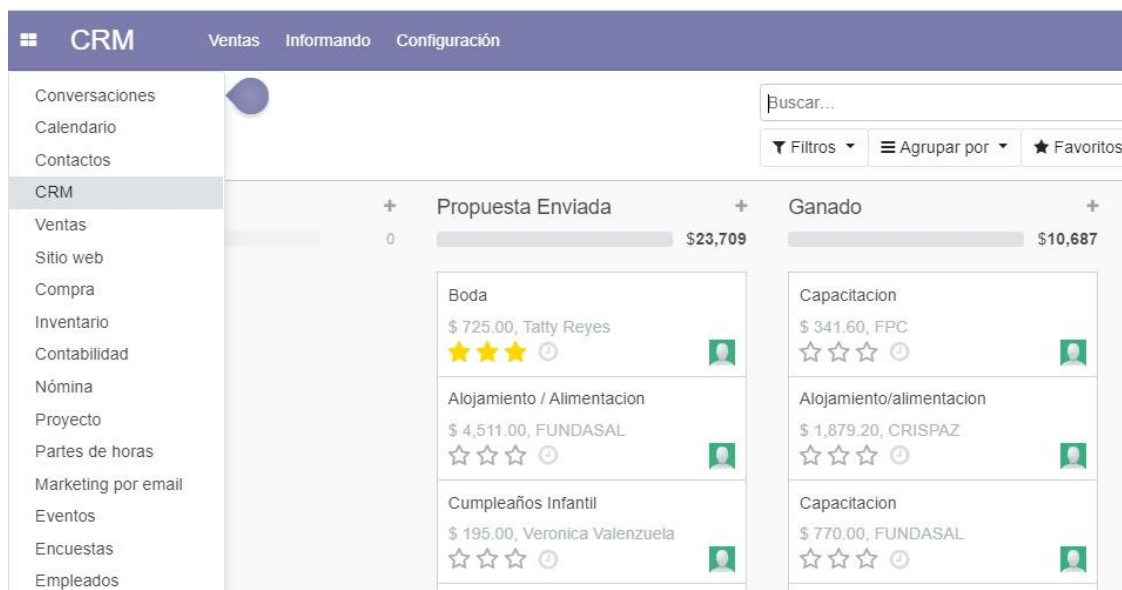
Se instalaron los Módulos que tienen peso en la gestión de ventas con posibilidad agregar cualquier otro adicional en un futuro.

Seguidamente se detalla el diseño y carga de información de los módulos que apoyan a la gestión de ventas.

2.3.2.8.1. Módulo CRM.

El módulo CRM permite gestionar clientes potenciales y existentes de forma sencilla y eficaz, haciendo que la información sea accesible para todo el personal autorizado.

Ventana del CRM Odoo.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

CRM incluye “Oportunidades de negocios” y “Presupuestos” como parte de la estrategia de gestión; además el ciclo de ventas (Contactado, Propuesta

enviada, Ganado, No ganado, En seguimiento, Fidelizado) permite el monitoreo de las actividades realizadas o por realizar con los clientes.

En síntesis, para que la empresa pueda aumentar la eficiencia de los esfuerzos para tener nuevos clientes, mantenerlos, relacionarse con ellos y ganar mayor rentabilidad, se ha creado la herramienta CRM Odoo. En la ilustración se puede observar el comportamiento de las Oportunidades de negocio a través del tiempo pasando por diferentes etapas, desde su creación hasta el seguimiento postventa. Al ciclo de ventas del hotel se le han diseñado seis etapas: Contactado, Propuesta enviada, Ganado, No ganado, En seguimiento, Fidelizado. Cada una tiene la metodología de interacción de presionar y soltar cada vez a medida que se avanza de etapa.

Ciclo de venta en módulo CRM



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo

Las modificaciones de las etapas en el flujo de ventas se realizan haciendo clic en el icono "Configuración" y luego se selecciona la opción "Editar etapa" como se puede observar en la ilustración siguiente.

Edición de Etapas.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

En la ilustración siguiente se presenta un formulario donde aparece el nombre de la etapa, el porcentaje de probabilidad, el equipo y requerimientos adicionales. Una vez efectuada la modificación se le da clic en “Guardar” o en “Descartar”.

Formulario de Etapa.

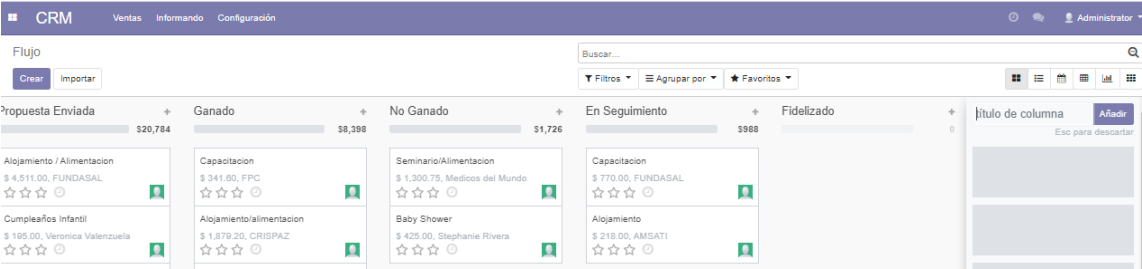
The screenshot shows the 'Editar columna' (Edit Column) form in Odoo CRM. The form has a title bar with a close button. It contains the following fields and sections:

- Nombre de la etapa** (Stage Name): A text input field with the value 'Contactado'.
- Equipo de ventas** (Sales Team): A dropdown menu.
- Replegado en la vista Kanban** (Collapsed in Kanban View): A checkbox.
- Cambiar la probabilidad automáticamente** (Automatically Change Probability): A checkbox that is checked.
- Probabilidad (%)** (Probability (%)): A numeric input field with the value '30.00'.
- Requerimientos** (Requirements): A section header followed by a text area with the placeholder text 'Dale a tu equipo los requerimientos para mover una oportunidad a esta fase.'
- Buttons:** 'Guardar' (Save) and 'Descartar' (Discard) buttons at the bottom.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Para crear una etapa se selecciona la pestaña “Añadir nueva columna” como se puede ver en la ilustración.

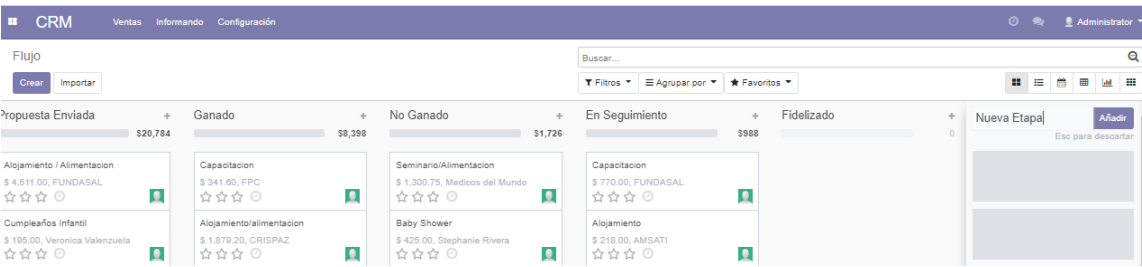
Parametrización Etapa CRM.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Se digita el nombre de la etapa y se le da clic en “Añadir; en “Configuración” se le coloca el porcentaje de probabilidad de captar clientes.

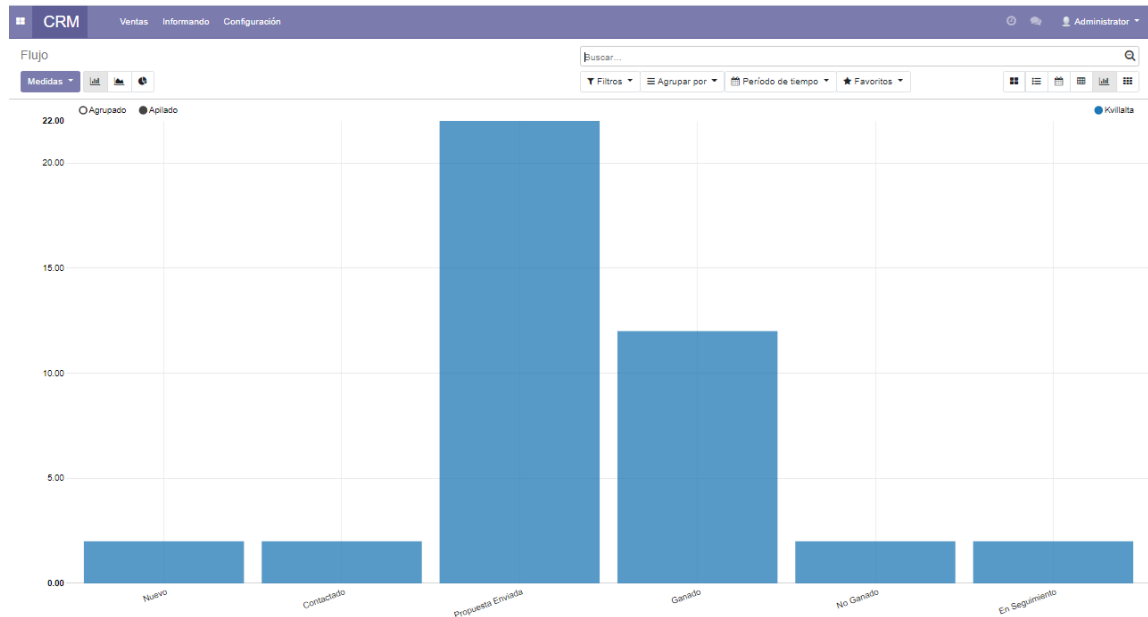
Configuración Etapa CRM.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Al hacer clic en el botón “Gráfica” se puede visualizar el ciclo en gráfico de barras, lineal o circular, tal como se observa en la ilustración.

Vista gráfica de los resultados.

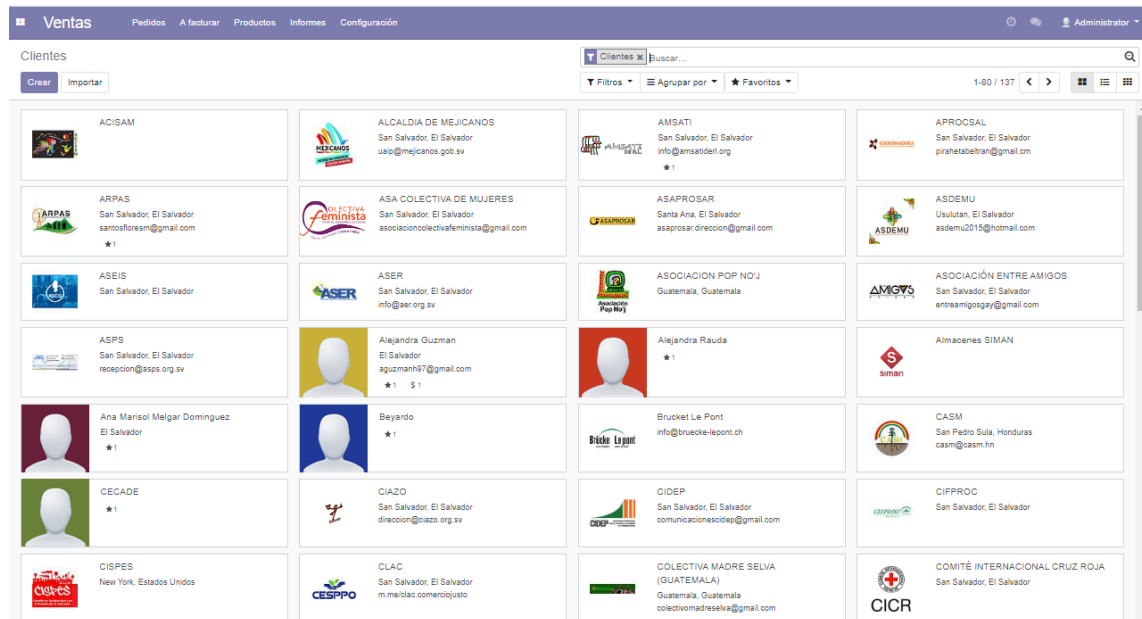


Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

En la opción “Clientes”, aparte de poder visualizar las oportunidades y las ventas que se le han hecho a cada uno de los clientes, también se muestran todos los datos referentes a los siguientes apartados de iniciativas y oportunidades, quedando anotadas las llamadas realizadas, las ventas potenciales o el calendario de reuniones con los futuros clientes; permite la integración con el correo electrónico, existiendo la posibilidad de organizar y filtrar automáticamente los correos entrantes enfocados hacia las oportunidades o equipos de ventas.

Por ser un sistema integrado, toda la información es compartida por los usuarios con acceso autorizado; las modificaciones de información se actualizan automáticamente para que todos los usuarios puedan realizar una gestión eficaz.

Módulo de Clientes.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Al seleccionar un cliente de la base de datos se puede modificar la información general de éste por medio de la opción “Editar”; al hacer clic se presenta un formulario que muestra la descripción detallada de cada uno de los clientes. Una vez realizada la modificación, se hace clic en el botón “Guardar” tal como se muestra en la ilustración; si por error se modificó un cliente, se hace clic en el botón “Descartar” y se mantiene la información original.

Creación de Clientes.

The screenshot shows the Odoo CRM interface for a client named 'ASA COLECTIVA DE MUJERES'. The header bar includes navigation tabs: Ventas, Pedidos, A facturar, Productos, Informes, and Configuración. The breadcrumb trail is 'Clientes / ASA COLECTIVA DE MUJERES'. Below the breadcrumb are buttons for 'Editar' and 'Crear', and an 'Acción' dropdown menu. The client's logo is on the left. The main form contains the following fields:

Dirección	Colonia Buenos Aires, Calle Gabriela Mistral, Colectiva Feminista para el Desarrollo Local San Salvador El Salvador	Puesto de trabajo	
NIF		Teléfono	22260356
		Móvil	
		Correo electrónico	asociacioncolectivafeminista@gmail.com
		Sitio web	https://colectivafeminista.org.sv/nosotros/
		Título	
		Idioma	Spanish (MX) / Español (MX)
		Etiquetas	

At the top right, there are summary statistics: 0 Oportunidades, 0 Reuniones, 0 Ventas, \$ 0.00 Facturado, 0 Cuentas anal., and No publicado En el sitio web. A status indicator shows 'Activo'.

At the bottom, there are tabs for 'Contactos y direcciones', 'Notas internas', 'Ventas y Compras', 'Contabilidad', and 'Asignación empresa'.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

El módulo permite eliminar un cliente por medio del menú “Acción” y eligiendo la opción “Suprimir”, tal como se muestra en la ilustración.

Eliminación de Clientes.

This screenshot is identical to the previous one, but with the 'Acción' dropdown menu open. The menu options are: Suprimir, Duplicar, Otorgar Acceso al Portal, and Enviar SMS. The 'Suprimir' option is highlighted.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Al hacer clic en el botón “Crear” o “Importar” de la opción “Clientes”, se pueden crear y editar registros de clientes, así como se muestra en la ilustración.

Crear o importar clientes.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Se selecciona la opción “Compañía” en la ventana “Creación” para que el Sistema identifique una entidad propia y de uso para toda la empresa.

Los datos solicitados al maestro son básicos, desde nombre o razón social, dirección y números telefónicos, entre otros. En la parte inferior de la pantalla se encuentran cuatro pestañas a completar, de las cuales dos son de información y las restantes definen cómo operará el cliente en un sentido contable. Las cuatro pestañas son:

- Las de carácter informativo: “Contactos y Direcciones” y “Notas Internas”.

- b) Las de suma importancia para un correcto funcionamiento: “Ventas y compras”, en la cual se especifica si es cliente, proveedor o combinación de ambos y, por último, “Facturación”.

En la esquina superior derecha de la ilustración se especifican las funciones que permiten seleccionar “Oportunidades”, agendar “Reuniones”, mostrar las actividades, ver lo “Facturado” tanto en cuantía, como en monto con un cliente determinado; de igual forma se logra acceder desde dicho menú a consultar las cuentas analíticas que se han visto afectadas con las operaciones realizadas con el cliente, permitiendo hacer eficiente la toma de decisiones de los propietarios y administradores. Se crearon más de dos mil clientes, que son los más recientes.

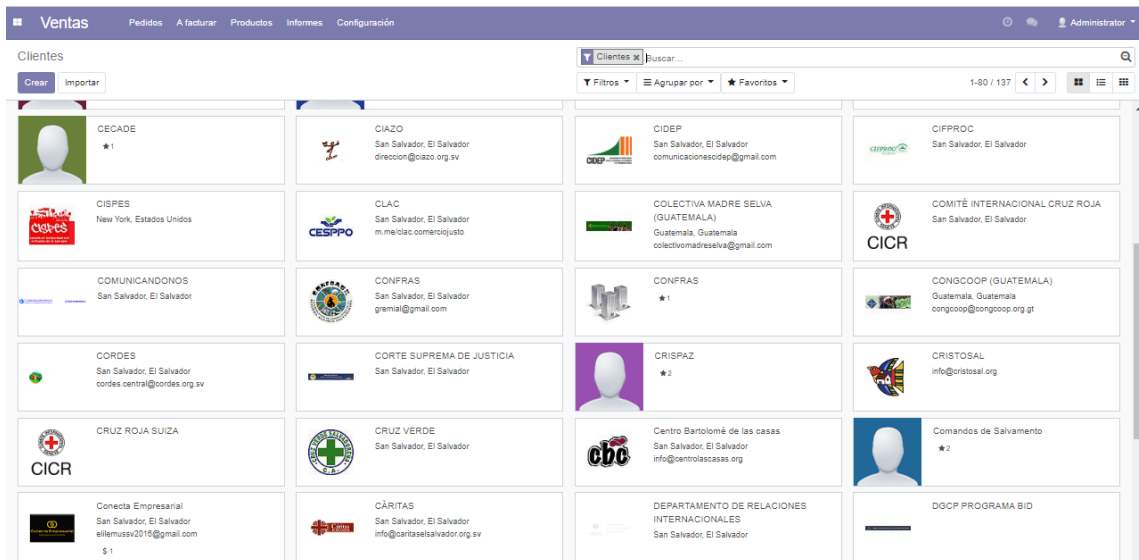
Creación de un nuevo cliente.

The screenshot shows the 'Nuevo Cliente' (New Client) form in the Odoo CRM system. The form is for a company client named 'Maria Gonzalez'. The top navigation bar includes 'Ventas', 'Pedidos', 'A facturar', 'Productos', 'Informes', and 'Configuración'. The left sidebar shows 'Clientes / Nuevo' with 'Guardar' and 'Descartar' buttons. The form itself has a header with 'Individual' and 'Compañía' tabs, and a 'Compañía' dropdown menu. The main form fields are organized into sections: 'Dirección' (Address) with fields for 'Calle 2...', 'San Salvador', 'Estado', 'C.P.', and 'El Salvador'; 'NIF' (Tax ID) with a field for 'Por ejemplo, ESA00000000'; 'Puesto de trabajo' (Job Position) with a field for 'Por ejemplo, Director de Ventas'; 'Teléfono' (Phone) with a field for '22257168'; 'Móvil' (Mobile) with a field for '7909224'; 'Correo electrónico' (Email) with a field for 'e.j. https://www.odoo.com'; 'Sitio web' (Website) with a field for 'e.j. https://www.odoo.com'; 'Título' (Title) with a dropdown menu; 'Idioma' (Language) with a dropdown menu set to 'Spanish (MX) / Español (MX)'; and 'Etiquetas' (Tags) with a dropdown menu. There is also a 'Facturado' (Invoiced) section with a field for '0.00' and a 'Facturado' button. A 'No publicado' (Not published) button is also visible. At the bottom, there are tabs for 'Contactos y direcciones', 'Notas internas', 'Ventas y Compras', 'Contabilidad', and 'Asignación empresa'. An 'Añadir' (Add) button is located at the bottom left.

Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

En la siguiente ilustración se presenta un ejemplo de los clientes creados para la operatividad de la compañía.

Base de datos de Clientes.



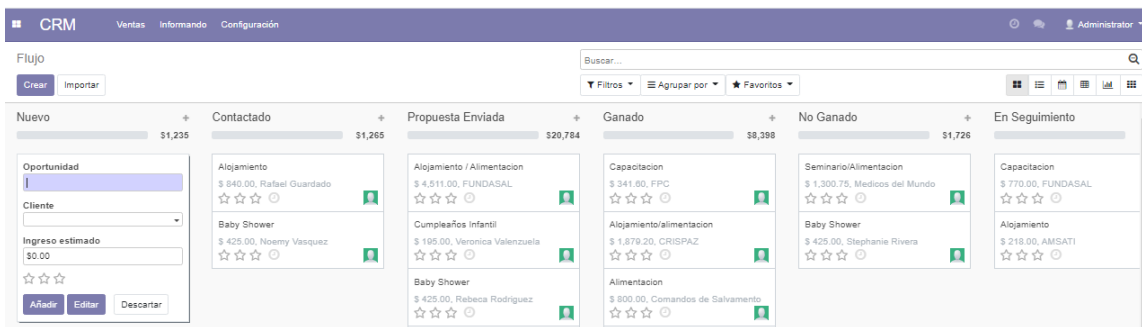
Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

2.3.2.8.2. Creación de una oportunidad de negocio desde CRM.

Por medio de esta opción el vendedor da seguimiento a los eventos e iniciativas que han sido creados de forma manual o automática: un email enviado por una compañía, una tarjeta de visita, una base de datos de clientes potenciales, un contacto que se hizo durante un evento de negocios o un formulario completado en la página web o red social. Una vez que las iniciativas son convertidas en oportunidad de venta o de nuevo cliente, el departamento comercial prestará atención individual a cada una.

Para crear una nueva oportunidad de negocio se debe hacer clic en el botón “crear”, luego llenar el formulario de creación que contiene la información siguiente: título de oportunidad, cliente e ingreso estimado. Luego de llenarlo, se hace clic en “Crear” para ver reflejada la oportunidad de negocio en el ciclo de ventas. Ver ilustración.

CRM Oportunidades.



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor utilizando Odoo.

Crear o editar Clientes.

The form is titled 'Oportunidad' and contains the following fields: a text input for the opportunity title, a dropdown menu for the client, and a text input for the estimated income, currently showing '\$0.00'. Below these fields are three stars for rating and three buttons: 'Añadir' (Add), 'Editar' (Edit), and 'Descartar' (Discard).

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

2.3.2.8.3. Módulo de ventas.

Los presupuestos son documentos enviados a los clientes que ofrecen un costo estimado por los servicios que se esperan prestar. Los clientes pueden aceptar el presupuesto, en cuyo caso, el vendedor tendrá que emitir una orden de venta o de rechazo. Los presupuestos poseen la fecha del pedido, el cliente asignado, el total del monto esperado y el estado de presupuesto.

Presupuestos.



Número de presupuesto	Fecha de presupuesto	Cliente	Comercial	Total	Estado
SO006	10/12/2019 07:31:27	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	Administrador	\$ 339.00	Presupuesto
SO005	05/12/2019 19:10:06	Conecta Empresarial	Administrador	\$ 295.00	Presupuesto enviado

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

La ilustración muestra que se puede crear un presupuesto de manera sencilla y enviarlo a un posible cliente; es tan fácil como añadir uno de los productos que ya se tienen en la base de datos del programa y se seleccionan los impuestos oportunos. Para crear un nuevo presupuesto se debe hacer clic en el botón “crear” y llenar el formulario con la información siguiente: cliente, fecha de pedido, fecha de caducidad, términos de pago y producto o servicio. Una vez llenado el formulario se deberá hacer clic en el botón “Guardar” para que se muestre en la lista de presupuestos creados.

Crear presupuesto.

Flujo / Cena Navideña / Presupuestos / Nuevo

Guardar Descartar

Enviar por correo electrónico Imprimir Confirmar Previsualizar Cancelar

Presupuesto Presupuesto enviado Pedido de venta

Nuevo

Cliente: Conecta Empresarial
 Dirección de factura: Conecta Empresarial
 Dirección de entrega: Conecta Empresarial

Validez: 30/12/2019
 Plazos de pago: 15 Días

Líneas del pedido Productos opcionales Otra información

Producto	Descripción	Cantidad pedida	Precio unitario	Impuestos	Subtotal
+ Banquete Navideno	Banquete Navideno	5.000	15.00	(Impuesto 15.00%)	\$ 75.00

Agregar un producto Agregar una sección Agregar nota

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Una vez generado el presupuesto y aceptado por el cliente, en la pestaña “Pedido de ventas” se podrán gestionar, como bien indica su nombre, los pedidos realizados, la disponibilidad de productos, fecha de entrega y plazos de pago. En el módulo de ventas se puede visualizar directamente esta opción en el lado izquierdo, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Pedidos de ventas.

CRM Ventas Informando Configuración

Flujo

Crear Importar

Flujo de ventas Buscar...

Filtros Agrupar por Favoritos

Cliente Nuevo 0 Contactado 0 Propuesta Enviada \$75 Ganado

Cena Navideña
 \$ 75.00, Conecta Empresarial

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Para crear un nuevo pedido de venta se debe hacer clic en el botón “**Crear**” y llenar el formulario con la información siguiente: cliente, fecha de pedido, fecha de caducidad, términos de pago, producto o servicio.

Una vez llenado el formulario se hace clic en el botón “Guardar” para que se muestre en la lista de pedidos de venta creados.

Crear un pedido de ventas.

Ventas Pedidos A facturar Productos Informes Configuración

Pedidos de ventas / Nuevo

Guardar Descartar

Enviar por correo electrónico Imprimir Confirmar Previsualizar Cancelar Presupuesto Presupuest

Nuevo

Cliente Dirección de factura Dirección de entrega Validéz Plazos de pago

Líneas del pedido Productos opcionales Otra información

Producto	Descripción	Ctdad pedida	Precio unitario	Impuestos	Subtotal
Agregar un producto	Agregar una sección	Agregar nota			

Terms and conditions... (note: you can setup default ones in the Configuration menu)

Base imponible: 0.00
Impuestos: 0.00
Total: 0.00

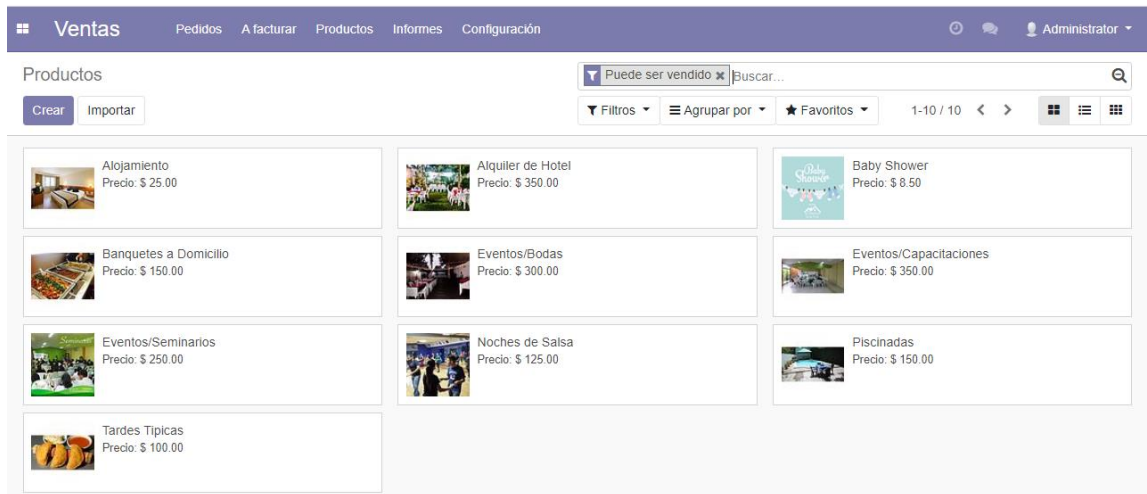
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

2.3.2.8.4. Módulo de inventario.

Este módulo permite la gestión de los servicios que brinda el Hotel y muestra todo lo que puede ofrecerse a los clientes potenciales. Desde el menú de ventas también se tiene acceso a todos los productos o servicios. Haciendo clic en cada uno de ellos se comprueba la disponibilidad, las ventas, el proveedor habitual y cómo va el pedido.

El equipo consultor construyó una base de datos de los servicios necesarios en la operatividad del Hotel y creó una codificación numérica correlativa de cada uno.

Módulo de productos.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

El proceso de creación de servicios es sumamente amigable debido a las bondades que presenta Odoo; la creación se puede realizar a través de dos métodos: Crear e Importar.

El usuario se coloca en el menú desplegado en el lado izquierdo, en la opción “Productos”; al dar clic, muestra la pantalla principal y, en la parte superior, se presentan dos botones llamados “Crear” e “Importar”.

Creación de productos.

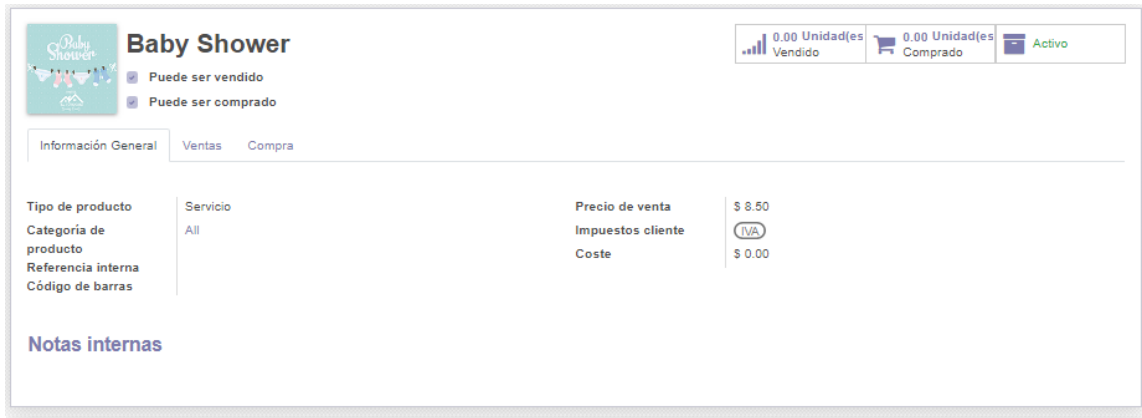
The screenshot shows the 'Productos / Nuevo' (Products / New) form in the 'Ventas' (Sales) module of Odoo. The form is titled 'Nombre del producto' (Product Name) and includes a search bar. Below the title, there are checkboxes for 'Puede ser vendido' (Can be sold) and 'Puede ser comprado' (Can be purchased). The form is divided into several sections: 'Información General' (General Information), 'Ventas' (Sales), 'Compra' (Purchase), and 'Inventario' (Inventory). The 'Información General' section contains fields for 'Tipo de producto' (Product type) set to 'Consumible', 'Categoria de producto' (Product category) set to 'All', 'Referencia interna' (Internal reference), and 'Código de barras' (Barcode). The 'Ventas' section includes 'Precio de venta' (Selling price) set to 1.00, 'Impuestos cliente' (Customer taxes) set to 'Impuesto 15.00%', and 'Coste' (Cost) set to 0.00. The 'Inventario' section shows 'Movimientos productos' (Product movements) and 'Unidad(es) Vendido' (Unit(s) Sold) and 'Unidad(es) Comprado' (Unit(s) Purchased) both set to 0.00. The 'Notas internas' (Internal notes) section is at the bottom, with a placeholder text 'Esta nota es solo para fines internos.' (This note is only for internal purposes).

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Cada método posee ventajas dependiendo de las exigencias de la compañía. Basados en la herramienta de diagnóstico se han establecido 63 servicios, por lo que se optó por la creación de cada uno, detallando parámetros individuales.

En las siguientes ilustraciones se muestra, a manera de ejemplo, lo descrito en el proceso de creación de algunos servicios desde el módulo de inventario, así como los parámetros propios de cada uno. (Ver ilustraciones).

Crear nuevos productos.



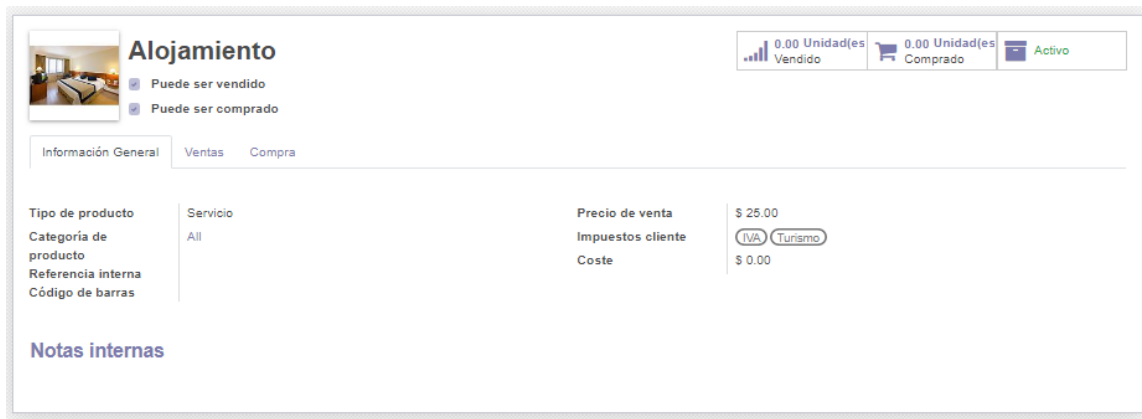
The screenshot shows the Odoo product form for 'Baby Shower'. At the top, there is a product image placeholder and the name 'Baby Shower'. To the right, there are three status indicators: 'Vendido' (0.00 Unidad(es)), 'Comprado' (0.00 Unidad(es)), and 'Activo' (green). Below the name, there are two checkboxes: 'Puede ser vendido' and 'Puede ser comprado', both of which are checked. The form is divided into three tabs: 'Información General', 'Ventas', and 'Compra'. The 'Información General' tab is active. It contains a table with the following data:

Tipo de producto	Servicio	Precio de venta	\$ 8.50
Categoría de producto	All	Impuestos cliente	(IVA)
Referencia interna		Coste	\$ 0.00
Código de barras			

Below the table, there is a section for 'Notas internas'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Crear o editar un producto.



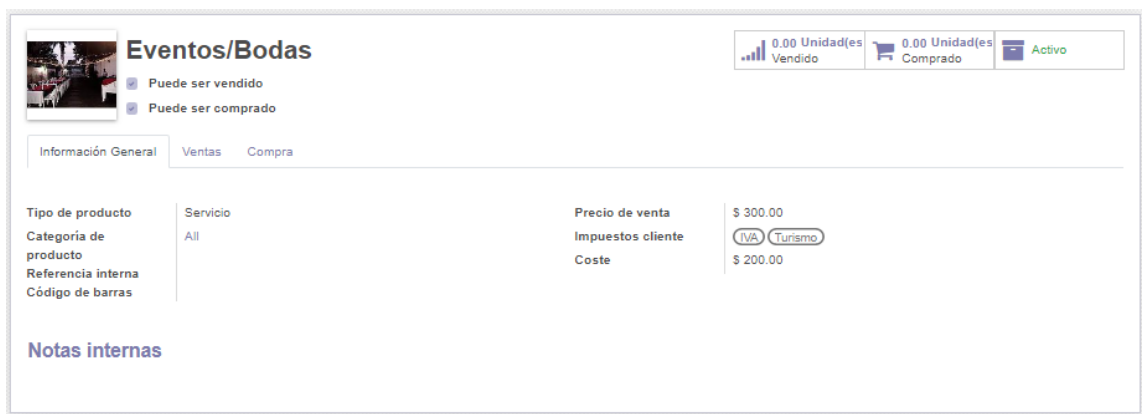
The screenshot shows the Odoo product form for 'Alojamiento'. At the top, there is a product image placeholder and the name 'Alojamiento'. To the right, there are three status indicators: 'Vendido' (0.00 Unidad(es)), 'Comprado' (0.00 Unidad(es)), and 'Activo' (green). Below the name, there are two checkboxes: 'Puede ser vendido' and 'Puede ser comprado', both of which are checked. The form is divided into three tabs: 'Información General', 'Ventas', and 'Compra'. The 'Información General' tab is active. It contains a table with the following data:

Tipo de producto	Servicio	Precio de venta	\$ 25.00
Categoría de producto	All	Impuestos cliente	(IVA) Turismo
Referencia interna		Coste	\$ 0.00
Código de barras			

Below the table, there is a section for 'Notas internas'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Crear un nuevo producto.



The screenshot shows the Odoo product form for 'Eventos/Bodas'. At the top, there is a product image placeholder and the name 'Eventos/Bodas'. To the right, there are three status indicators: 'Vendido' (0.00 Unidad(es)), 'Comprado' (0.00 Unidad(es)), and 'Activo' (green). Below the name, there are two checkboxes: 'Puede ser vendido' and 'Puede ser comprado', both of which are checked. The form is divided into three tabs: 'Información General', 'Ventas', and 'Compra'. The 'Información General' tab is active. It contains a table with the following data:

Tipo de producto	Servicio	Precio de venta	\$ 300.00
Categoría de producto	All	Impuestos cliente	(IVA) Turismo
Referencia interna		Coste	\$ 200.00
Código de barras			

Below the table, there is a section for 'Notas internas'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

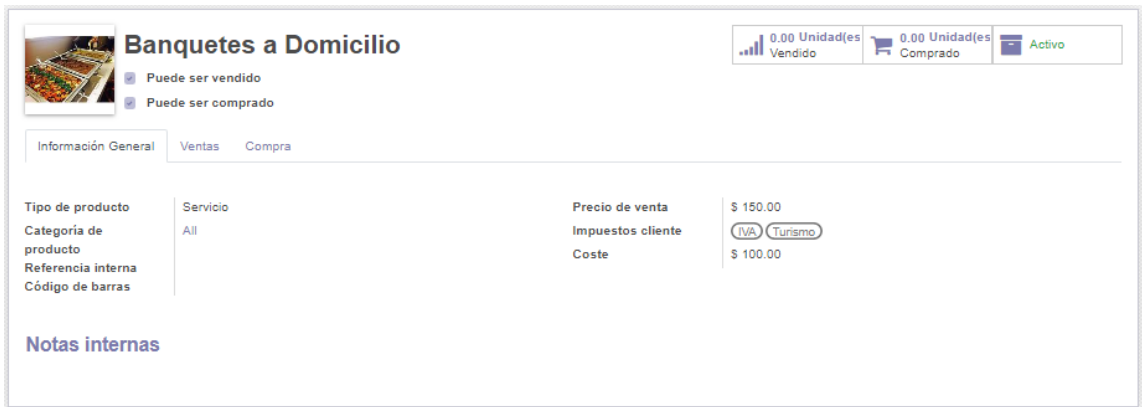
Crear un servicio.



The screenshot shows the Odoo product form for 'Eventos/Seminarios'. At the top, there is a header with a product image, the name 'Eventos/Seminarios', and three status indicators: 'Vendido' (0.00 Unidad(es)), 'Comprado' (0.00 Unidad(es)), and 'Activo'. Below the header, there are two checkboxes: 'Puede ser vendido' and 'Puede ser comprado', both of which are checked. The main form is divided into two tabs: 'Información General' and 'Ventas'. The 'Información General' tab is selected, showing fields for 'Tipo de producto' (Servicio), 'Categoría de producto' (All), 'Referencia interna', and 'Código de barras'. To the right, there are fields for 'Precio de venta' (\$ 250.00), 'Impuestos cliente' (IVA, Turismo), and 'Coste' (\$ 200.00). At the bottom, there is a section for 'Notas internas'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

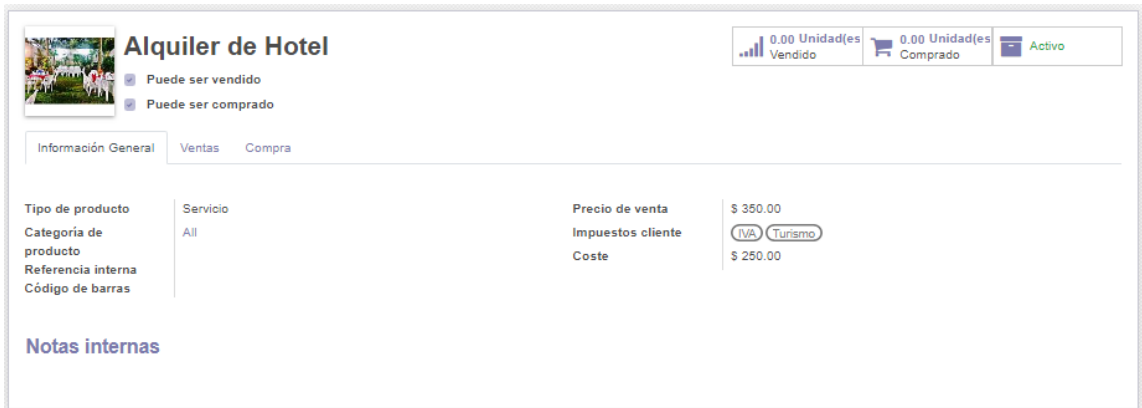
Crear producto Banquetes a Domicilio



The screenshot shows the Odoo product form for 'Banquetes a Domicilio'. At the top, there is a header with a product image, the name 'Banquetes a Domicilio', and three status indicators: 'Vendido' (0.00 Unidad(es)), 'Comprado' (0.00 Unidad(es)), and 'Activo'. Below the header, there are two checkboxes: 'Puede ser vendido' and 'Puede ser comprado', both of which are checked. The main form is divided into two tabs: 'Información General' and 'Ventas'. The 'Información General' tab is selected, showing fields for 'Tipo de producto' (Servicio), 'Categoría de producto' (All), 'Referencia interna', and 'Código de barras'. To the right, there are fields for 'Precio de venta' (\$ 150.00), 'Impuestos cliente' (IVA, Turismo), and 'Coste' (\$ 100.00). At the bottom, there is a section for 'Notas internas'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Crear menú para boda.

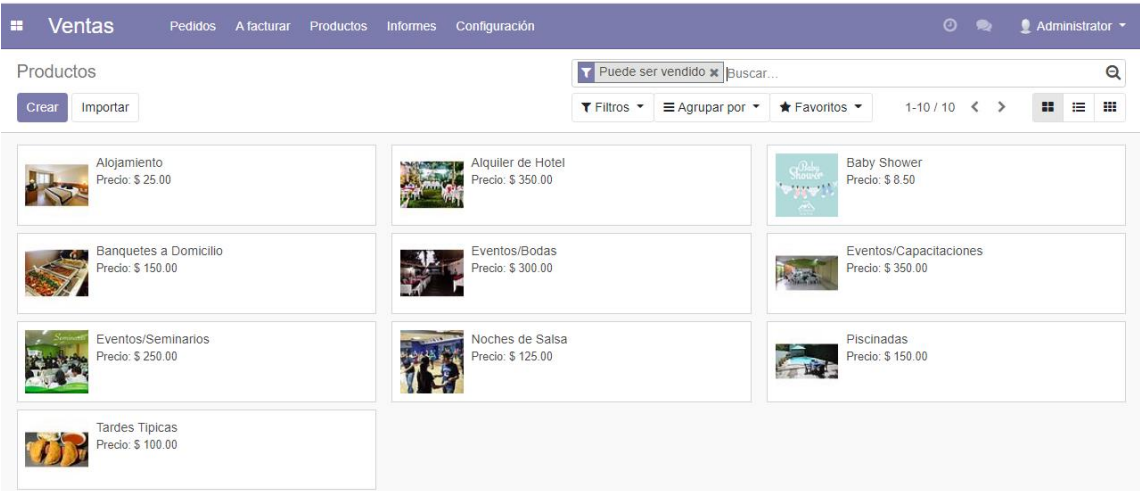


The screenshot shows the Odoo product form for 'Alquiler de Hotel'. At the top, there is a header with a product image, the name 'Alquiler de Hotel', and three status indicators: 'Vendido' (0.00 Unidad(es)), 'Comprado' (0.00 Unidad(es)), and 'Activo'. Below the header, there are two checkboxes: 'Puede ser vendido' and 'Puede ser comprado', both of which are checked. The main form is divided into two tabs: 'Información General' and 'Ventas'. The 'Información General' tab is selected, showing fields for 'Tipo de producto' (Servicio), 'Categoría de producto' (All), 'Referencia interna', and 'Código de barras'. To the right, there are fields for 'Precio de venta' (\$ 350.00), 'Impuestos cliente' (IVA, Turismo), and 'Coste' (\$ 250.00). At the bottom, there is a section for 'Notas internas'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

El Maestro de servicios se puede visualizar de dos formas: Kanban (o vista de conos) y Lista, este último refleja mayor información, pues detalla para cada artículo: Nombre, Precio de venta, Precio de coste y Cantidad, (Ver ilustraciones).

Catálogo de productos.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Productos con precios.

Ventas								
Pedidos A facturar Productos Informes Configuración								
Productos								
Puede ser vendido x Buscar...								
Filtros Agrupar por Favoritos 1-10 / 10								
Crear Importar								
Referencia interna	Nombre	Precio de venta	Coste	Categoría de producto	Tipo de producto	Cantidad a mano	Cantidad pronosticada	
+	Alojamiento	25.00	0.00	All	Servicio			
+	Alquiler de Hotel	350.00	250.00	All	Servicio			
+	Baby Shower	8.50	0.00	All	Servicio			
+	Banquetes a Domicilio	150.00	100.00	All	Servicio			
+	Eventos/Bodas	300.00	200.00	All	Servicio			
+	Eventos/Capacitaciones	350.00	250.00	All	Servicio			
+	Eventos/Seminarios	250.00	200.00	All	Servicio			
+	Noches de Salsa	125.00	100.00	All	Servicio			
+	Piscinadas	150.00	100.00	All	Servicio			
+	Tardes Típicas	100.00	50.00	All	Servicio			

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

2.3.2.8.5. Módulo de marketing por email.

Con este módulo se crean campañas de marketing para comunicarse con una lista de contactos de forma automática mediante correos electrónicos; se efectúa de forma masiva y se envían los correos a la lista de Clientes, de Iniciativas, de Oportunidades o cualquier otro grupo de contactos, pudiendo separarse por país, fecha y función, entre otros filtros; permite asegurar que el contenido se envía solamente a los destinatarios requeridos.

Marketing por Email.

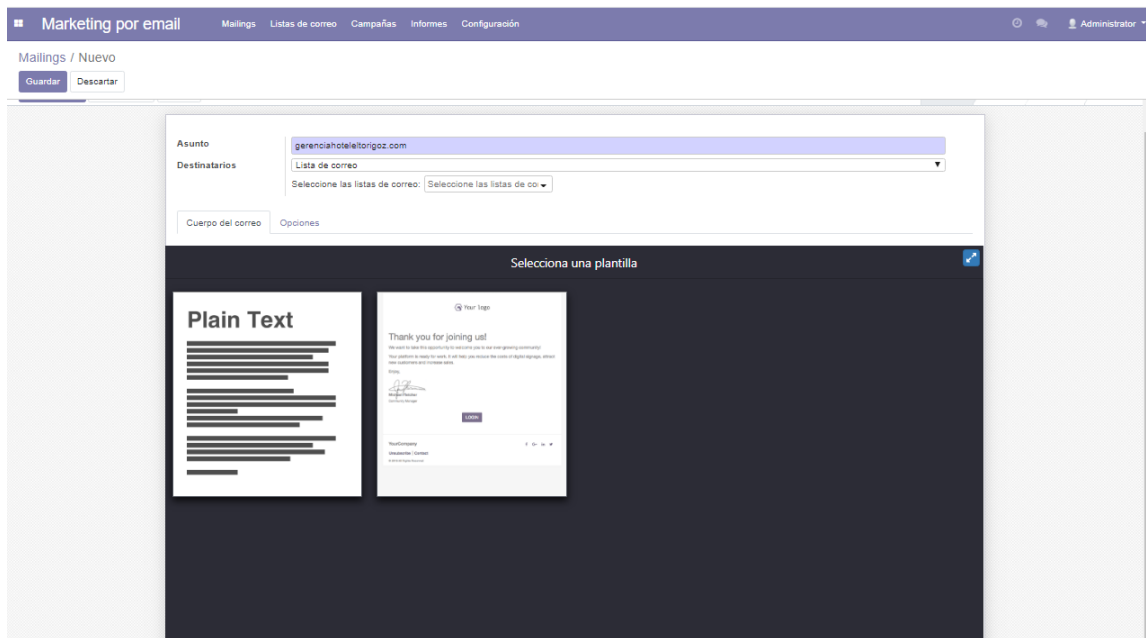
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

El usuario debe colocarse en el menú que se despliega en el lado izquierdo, allí se encuentra la opción “Envíos masivos”; al dar clic sobre ella, muestra la pantalla principal; en la parte superior de la misma se encuentran los botones “Crear” e “Importar”. Hacer clic en “Crear” e iniciar el llenado del formulario que contiene la siguiente información a digitar: De (se refiere al

remitente), Asunto, Destinatarios (Leads/Oportunidades, Costumers/Clientes propios y Lista de correo) y Cuerpo del correo (diseño del cuerpo del correo).

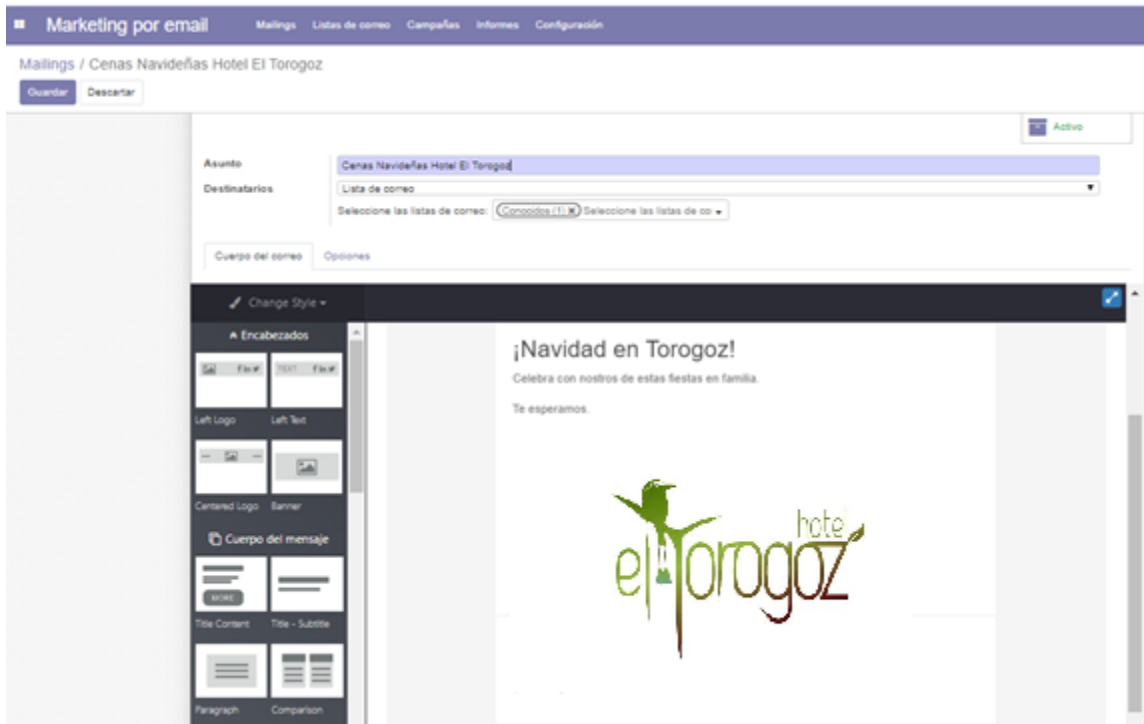
En “Cuerpo del Correo” se selecciona una plantilla. Una vez llenado el formulario, hacer clic en el botón “Enviar a todos”, el sistema emite un mensaje de confirmación y se selecciona “Aceptar”. En las ilustraciones se muestra el formulario y cuerpo de correo a diseñar.

Diseño de Correo.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

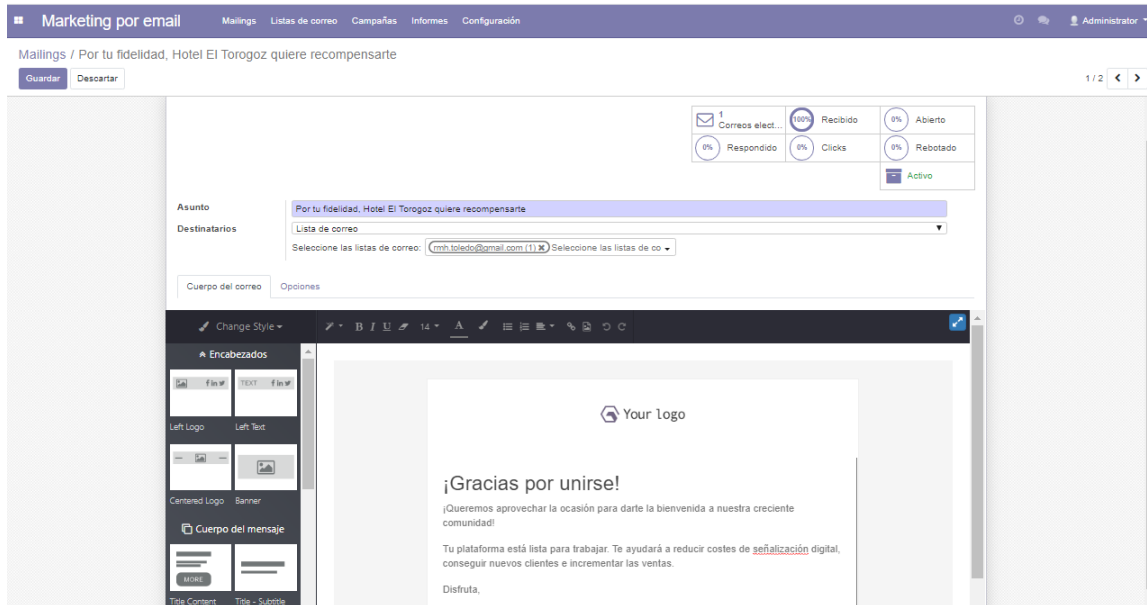
Campaña de correos masivos.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

La pestaña “Cuerpo del correo” se utiliza para diseñar el formato del correo. Se puede colocar el logo de la empresa a fin de dar formalidad al mensaje e incluir el saludo o promoción según lo que se esté realizando, además agregar firma y nombre del remitente.

Mensaje de agradecimiento para fidelizar en correo masivo.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Dentro de la Plantilla, al dar clic en “Nombre de usuario” aparece un cuadro de dialogo en el que se configura el nombre del usuario, correo electrónico, el tamaño y color; una vez configurado, se da clic en Guardar.

Plantilla de correo masivo.

Marketing por email Mailings Listas de correo Campañas Informes Configuración

Mailings / Por tu fidelidad, Hotel El Torogoz quiere recompensarte

Guardar Descartar

0% Respondido 0% Clicks 0% Rebotado

Activo

Asunto: Por tu fidelidad, Hotel El Torogoz quiere recompensarte

Destinatarios: Lista de correo

Seleccione las listas de correo: cmh.toledo@gmail.com (1) Seleccione las listas de co

Cuerpo del correo Opciones

Change Style

Encabezados

Left Logo Left Text

Centered Logo Banner

Cuerpo del mensaje

Title Content Title - Subtitle

¡GRACIAS!

Hotel El Torogoz quiere agradecerle inmensamente por confiar en nosotros y permitirnos ser parte de sus momentos en el año 2020.

También como agradecimiento le ofrecemos un excelente inicio de año 2021, reservando en uno de todos sus suites y proporción de comidas como usted lo desea.

A la vez, recordarle que cuenta con nosotros en sus momentos más importantes, con nuestros organizadores y también podemos ir a verlo en persona.

Presenta esta imagen en los centros de masaje del año 2021 al realizar sus reservas por adelantado en los establecimientos del año 2021.

2020 81811 reservas@hotel-el-torogoz.com @HotelElTorogoz

Finca 15, zona Norte, Carretera 70, Barrio Santa Fe, San Salvador, El Salvador

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

En la pestaña “Opciones” se pueden adjuntar archivos y se configura el correo electrónico que recibirá las confirmaciones del envío; además la fecha en la cual se estipula enviar los correos, tal como se puede observar en la ilustración.

Configuración de correo masivo.

The screenshot shows the 'Marketing por email' configuration page in Odoo. The breadcrumb trail is 'Mailings / Por tu fidelidad, Hotel El Torogoz quiere recompensarte'. Below this are buttons for 'Guardar' and 'Descartar'. A 'Prueba' button is on the left, and a 'Borrador' button is on the right. The main configuration area includes a summary table at the top right, followed by fields for 'Asunto' and 'Destinatarios'. Below these are tabs for 'Cuerpo del correo' and 'Opciones'. The 'Envío de correo' section contains fields for 'De', 'Responder A', and 'Adjuntos'. The 'Campaña' section includes a dropdown for 'Campaña' and a 'Porcentaje de Testeo A/B' field. At the bottom, there are fields for 'Creado el' and 'Fecha de envío'.

Marketing por email	
1	Correos elect...
100%	Recibido
0%	Abierto
0%	Respondido
0%	Clicks
0%	Rebotado
Activo	

Asunto: Por tu fidelidad, Hotel El Torogoz quiere recompensarte

Destinatarios: Lista de correo

Seleccione las listas de correo: crmh.toledo@gmail.com (1) X Seleccione las listas de co

Cuerpo del correo Opciones

Envío de correo

De: kvillatibernal@gmail.com

Responder A: kvillatibernal@gmail.com

Adjuntos: Sin título-2.png X

Adjuntar un archivo

Creado el: 10/01/2020 09:11:46

Fecha de envío: 10/01/2020 09:47:43

Campaña

Campaña: [dropdown]

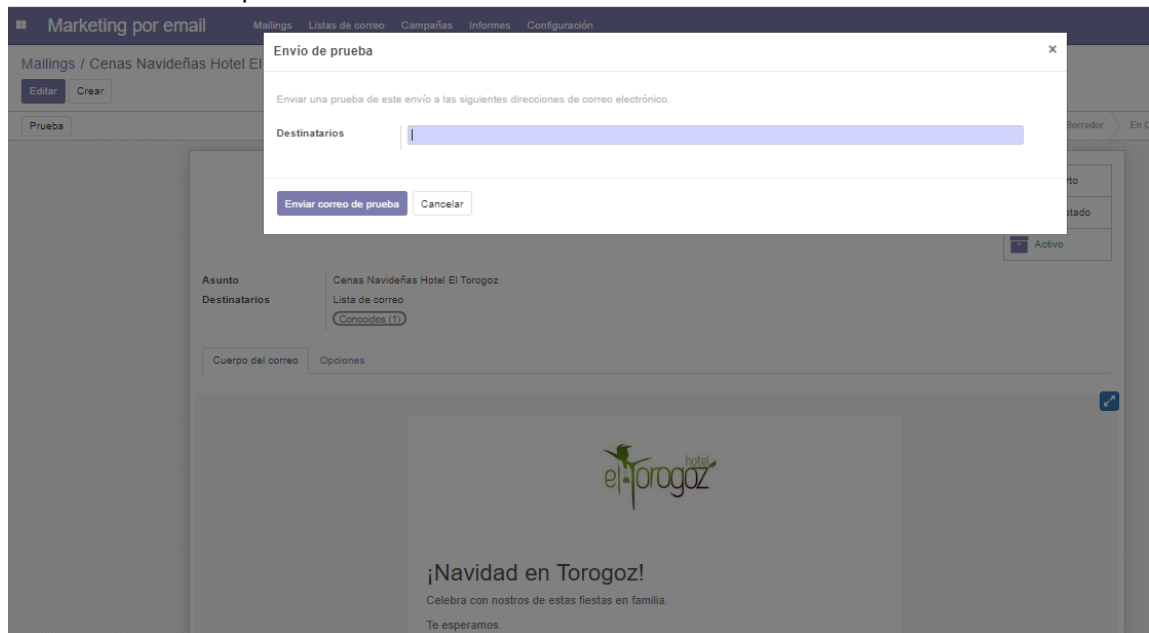
Porcentaje de Testeo A/B: 100 %

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Después de haber finalizado de configurar la campaña, se selecciona el botón “Guardar”. Al momento de querer enviar el correo, se da clic en la pestaña “Enviar a todos” y aparece el mensaje “Esto enviará el correo a todos los destinatarios”, se da clic en “Aceptar”.

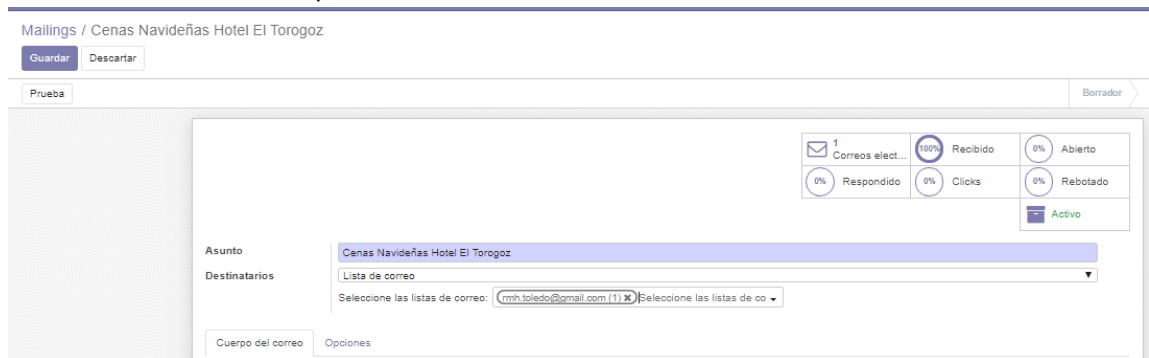
Si se desea hacer una prueba, se utiliza la opción “Envío de prueba”, se digita el correo donde llegará la prueba y se da clic en el botón “Enviar correo de prueba”.

Envío de correo de prueba.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Destinatario en correo de prueba.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

El envío de correo posee cuatro fases: “Borrador”, “En Cola”, “Enviando” y “Enviado.”

Envíos masivos.

The screenshot shows the Odoo Mailings interface for a campaign titled 'Cenas Navideñas Hotel El Torogoz'. At the top, there are buttons for 'Guardar' (Save) and 'Descartar' (Discard). Below this, a 'Prueba' (Test) button is visible on the left, and a 'Borrador' (Draft) button on the right. The main area is divided into several sections. On the right, there is a summary table showing the status of the mailing:

1 Correos elect...	100% Recibido	0% Abierto
0% Respondido	0% Clicks	0% Rebotado
Activo		

Below this table, the 'Asunto' (Subject) is set to 'Cenas Navideñas Hotel El Torogoz'. The 'Destinatarios' (Recipients) section shows a dropdown menu for 'Lista de correo' (Email list) and a text input for 'Selección de listas de correo' (Select email lists) with the value 'cmh.toledo@gmail.com (1)'. At the bottom, there are tabs for 'Cuerpo del correo' (Email body) and 'Opciones' (Options).

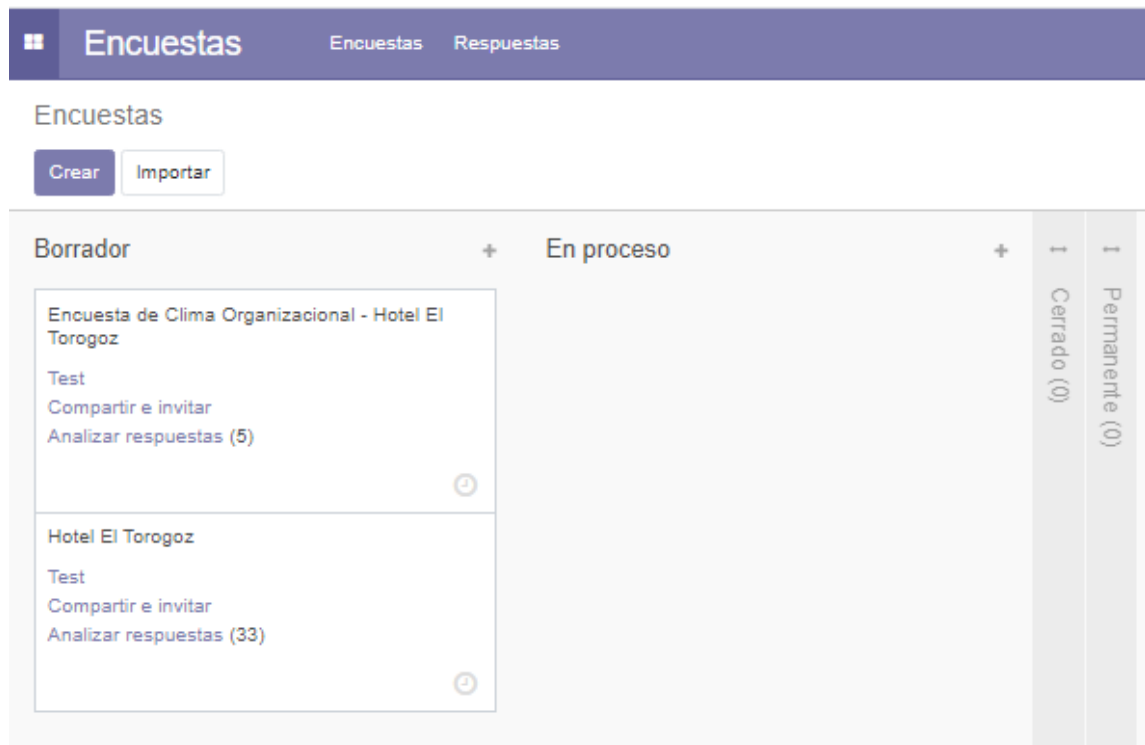
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

2.3.2.8.6. Módulo de encuesta.

Permite crear y editar encuestas que responden a necesidades de mercadeo y cualquier otro tipo de información que se requiera; este módulo puede medir las tasas de respuesta y extraer el análisis de información tanto en forma cualitativa como cuantitativa. Las encuestas poseen cuatro etapas:

- Borrador: encuesta preliminar.
- En Proceso: la encuesta está desarrollándose.
- Cerrada: Realizada.
- Permanente: se estará enviando esta encuesta de acuerdo a ciertos parámetros.

Módulo de encuestas.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Para crear una nueva encuesta, el usuario se coloca en el menú que se despliega en el lado izquierdo de la pantalla, en la opción “Encuestas”. Al dar clic, aparecen los botones “Crear” e “Importar”; después de hacer clic en “Crear”, se inicia el llenado del formulario digitando el título de la encuesta.

Crear encuesta.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Luego, en la pestaña “Editar páginas y preguntas” hacer clic en “Añadir un elemento”; posterior a esto se despliega un cuadro de diálogo llamado “Crear Páginas”; en esa pantalla se digita el “Título de la página”, es decir, el nombre de la encuesta, por ejemplo “Conocimiento de Marca”. Existen tres pestañas adicionales “Nombre de la Pregunta”, “Tipo de pregunta” y “Respuesta obligatoria”. En cada una de ellas se realiza el llenado y configuración correspondiente.

Conocimiento de la marca.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

En la pestaña “Nombre de la pregunta” se hace clic en “Añadir un elemento” y aparece un cuadro de diálogo. En “Nombre de la pregunta” se digita la pregunta, en “Tipo de pregunta” se elige una de las opciones que da el módulo (ejemplo elección múltiple o valor numérico).

Encuesta de percepción de marca.

The screenshot shows a window titled "Abrir: Cuestionario" with a close button (X) in the top right corner. The main heading is "1, ¿Ha escuchado acerca de Hotel El Torogoz?". Below this, the "Tipo de pregunta" is set to "Elección múltiple: sólo una respuesta". To the right, there is a small box containing three radio buttons, each labeled "respuesta". Below the question type, there are two tabs: "Respuestas" (active) and "Opciones". Under the "Respuestas" tab, there is a list of options: "SI" and "NO". At the bottom left, there is a "Cerrar" button.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Al elegir el tipo de respuesta, se selecciona la pestaña de “Respuesta” y se hace clic en “Añadir un elemento”, es acá donde se digita la respuesta; en el caso de la ilustración, por ser de elección múltiple y ser cerrada la respuesta es “Si” o “No”. Para agregar varias opciones solamente se hace clic en añadir un elemento; en caso se requiera eliminar una respuesta se da clic en el icono de basurero. Ver ilustración.

Respuestas de encuesta de percepción de marca.

Opciones ▲
SI
NO

Agregar registro

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Respuestas de encuesta de percepción de marca.

Opciones ▲
SI
NO

Agregar registro

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Posteriormente, se hace clic en la pestaña “Opciones” y se configuran las restricciones, el modo de visualización y los comentarios adicionales, tal como se muestra en la ilustración. En “Restricciones” se hace obligatoria que la pregunta sea respondida, por lo que marca con un cheque la opción “Respuesta obligatoria”. En la casilla “Mensaje de error” se puede digitar el mensaje de error que aparecerá cuando no se haya respondido la pregunta; el módulo da un mensaje de forma automático “Esta pregunta requiere una respuesta”.

En la sección “Modo de visualización” de la pestaña “Opciones”, se configura la forma visual que aparecerá en la encuesta; en “formatear” se puede elegir entre “Botones de Opción” o “Caja de opciones”; si se elige la primera, se configura el “Número de columnas” que puede seleccionarse desde cero hasta

seis; en cambio, si se elige la segunda, desaparece la opción “Número de columnas”. El equipo consultor eligió la primera opción y una columna. En “Permitir comentarios” se establece si será factible que el entrevistado coloque comentarios adicionales y se tomen como respuesta. En este punto el equipo consultor decidió no permitir agregar comentarios por lo que la configuración de la respuesta solo muestra las secciones “Restricciones” y “Modo de visualización” tal como se muestra en la ilustración.

Restricciones de encuesta de percepción de marca.

The screenshot shows a configuration window for 'Restricciones de encuesta de percepción de marca'. At the top, there are two tabs: 'Respuestas' (selected) and 'Opciones'. Below the tabs, the 'Restricciones' section contains a checkbox for 'Respuesta obligatoria' which is currently unchecked. The 'Modo de visualización' section has two dropdown menus: 'Formatear' set to 'Botones de opción' and 'Número de columnas' set to '1'. The 'Permitir comentarios' section has a checkbox for 'Mostrar campo de comentarios' which is also unchecked. At the bottom, there are three buttons: 'Guardar' (highlighted in purple), 'Descartar', and 'Eliminar'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Configuración de Restricciones.

Restricciones

Respuesta
obligatoria

☐

Modo de visualización

Formatear

Botones de opción

Número de columnas

1

Permitir comentarios

Mostrar campo de
comentarios

☒

Mensaje del
comentario

Si otra, por favor, precisar:

El campo de
comentario es una
opción de respuesta

☐

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Una vez digitadas las opciones, se hace clic en el botón “Guardar y Nuevo”; de esta manera se van agregando todas las preguntas y respuestas de la encuesta. En las ilustraciones se observan todas las preguntas de la encuesta.

Creación de preguntas de encuesta.

Abrir: Cuestionario

Nombre de la pregunta

2. ¿Conoce donde esta ubicado?

Tipo de pregunta

☐ Cuadro de texto de múltiples líneas

☐ Única línea de texto

☐ Valor numérico

☐ Fecha

☒ Elección múltiple: sólo una respuesta

☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas

☐ Matriz

☐ respuesta

☒ respuesta

☐ respuesta

Respuestas

Opciones

Opciones

+ SI

+ NO

Agregar registro

Guardar

Descartar

Eliminar

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Preguntas de encuesta de percepción de marca.

Nombre de la pregunta

3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoces?

Tipo de pregunta

- ☐ Cuadro de texto de múltiples líneas
- ☐ Única línea de texto
- ☐ Valor numérico
- ☐ Fecha
- ☒ Elección múltiple: sólo una respuesta
- ☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas
- ☐ Matriz

○ respuesta
● respuesta
○ respuesta

Respuestas

Opciones

▼ Opciones

+ Hospedaje

+ Banquetes

+ Eventos

+ Ninguno.

Agregar registro

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo

Preguntas de encuesta de percepción de marca.

Nombre de la pregunta

10. ¿Recomendarías el Hotel a tus amigos o familiares?

Tipo de pregunta

- ☐ Cuadro de texto de múltiples líneas
- ☐ Única línea de texto
- ☐ Valor numérico
- ☐ Fecha
- ☒ Elección múltiple: sólo una respuesta
- ☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas
- ☐ Matriz

○ respuesta
● respuesta
○ respuesta

Respuestas

Opciones

▼ Opciones

+ SI

+ NO

Agregar registro

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Preguntas de encuesta de percepción de marca.

Nombre de la pregunta

4. ¿Has utilizado alguna vez sus servicios de alojamiento, c

Tipo de pregunta

- ☐ Cuadro de texto de múltiples líneas
- ☐ Única línea de texto
- ☐ Valor numérico
- ☐ Fecha
- ☒ Elección múltiple: sólo una respuesta
- ☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas
- ☐ Matriz

Respuestas

Opciones

▼ Opciones

- + SI
- + NO

[Agregar registro](#)

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Se pueden realizar preguntas con respuestas cerradas de opciones múltiples de una sola respuesta o de múltiples respuestas, en la ilustración se ha elegido la opción “Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas” ya que la pregunta que elaboró el equipo consultor así lo requiere.

Preguntas de encuesta de percepción de marca.

Abrir: Cuestionario

Nombre de la pregunta

9. ¿Qué opinión tienes de los precios de los servicios que e...

Tipo de pregunta

- ☐ Cuadro de texto de múltiples líneas
- ☐ Única línea de texto
- ☐ Valor numérico
- ☐ Fecha
- ☒ Elección múltiple: sólo una respuesta
- ☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas
- ☐ Matriz

Respuestas Opciones

▼ Opciones

- + Accesibles
- + Altos
- + De acuerdo a los precios del mercado
- + Sin comentarios

Agregar registro

Guardar Descartar Eliminar

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Este módulo permite crear preguntas con respuesta tipo matriz, es decir, haciendo una combinación de variables, para ello se elige la opción “Matriz”, como se muestra en la ilustración, en la pestaña “Respuesta” se hace clic en “Añadir un elemento” y en “Opciones” se digitan las respuestas de las columnas; en este caso el equipo consultor seleccionó respuesta cerrada “Sí” o “No”; en “Filas de la Matriz” se digitan las opciones de respuestas haciendo clic en “Añadir un elemento”, ver ilustración.

Preguntas de encuesta de percepción de marca.

Nombre de la pregunta

9. ¿Qué opinión tienes de los precios de los servicios que €

Tipo de pregunta

☐ Cuadro de texto de múltiples líneas

☐ Única línea de texto

☐ Valor numérico

☐ Fecha

☒ Elección múltiple: sólo una respuesta

☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas

☐ Matriz

☐ respuesta

☐ respuesta

☐ respuesta

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Opciones de respuesta.

▼ Opciones

+ Accesibles

+ Altos

+ De acuerdo a los precios del mercado

+ Sin comentarios

Agregar registro

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Respuestas múltiples.

Respuestas

Opciones

▼ Opciones

+ La atención de los empleados

+ La Seguridad

+ La limpieza

+ El proceso de reservacion

+ Otros

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

En la sección “Restricciones / Tipo de matriz” de la pestaña “Opciones” se puede elegir “Una elección por fila” o “Múltiple elección por fila”. Si se elige “Una elección por fila”, se refiere a una respuesta cerrada en “Si” o “No”. En la ilustración, en la sección “Permitir comentarios”, se le puso el cheque a “Mostrar

campo de comentario”, el módulo presentará un el mensaje “Si Otra, por favor, especificar”.

Percepción de marca.

Modo de visualización

Formatear	Botones de opción ▼
Número de columnas	1 ▼

Permitir comentarios

Mostrar campo de comentarios	☒
Mensaje del comentario	Si otra, por favor, precisar:
El campo de comentario es una opción de respuesta	☐

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Una vez finalizadas todas las preguntas y respuestas, se hace clic en la opción “Guardar y Cerrar” y se muestra el detalle de todas las preguntas tal como se puede ver en la ilustración y se hace clic el botón “Guardar y Cerrar”.

Percepción de marca.

Abrir: Páginas

Título de la página

Conocimiento de la Marca

Nombre de la Pregunta	Tipo de pregunta	Respuesta obligatoria
1. ¿Ha escuchado acerca de Hotel El Torogoz?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
2. ¿Conoce donde esta ubicado?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoces?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
4. ¿Has utilizado alguna vez sus servicios de alojamiento, eventos u otros?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
5. ¿Qué fue lo que más te gusto de tu estadía en el hotel?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☒
6. ¿Qué fue lo que no te gusto o incomodo en tu estadía en el hotel?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☒
7. ¿Si estuvieras interesado en alguno de los servicios que el hotel ofrece, cual cotizarías?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
8. ¿Por qué medio te enteraste de la existencia del Hotel El Torogoz?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
9. ¿Qué opinión tienes de los precios de los servicios que el hotel ofrece?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
10. ¿Recomendarías el Hotel a tus amigos o familiares?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐

Agregar registro

Guardar

Descartar

Eliminar

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Finalmente, se hace clic en el botón “Guardar” y se da por finalizado el diseño de la encuesta. Posteriormente se puede elegir la acción a realizar que puede ser: Probar encuesta, Imprimir encuesta, Compartir por email la encuesta o Ver resultados, tal como se muestra en las ilustraciones.

Encuesta.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Encuesta de percepción de marca.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Para enviar las encuestas, el usuario deberá hacer clic en la pestaña “Compartir e invitar por correo electrónico”, y seleccionar en el cuadro de diálogo una de las siguientes opciones: “Compartir en enlace web público a su audiencia”, “Enviar por correo electrónico el enlace web público de su audiencia” o “Enviar una invitación privada a su audiencia” (sólo una respuesta por destinatario o invitación) tal como se muestra en la ilustración.

Al elegir la opción “Enviar una invitación privada a su audiencia (sólo una respuesta por destinatario o invitación)” se configura el envío de la encuesta mediante la definición de los siguientes parámetros:

- Contactos existentes: si el envío se hará a contactos de la base de datos del hotel.
- Lista de correos electrónicos: si se quiere añadir un listado de correos electrónicos de destinatarios que no son, ni serán convertidos en contactos de la base de datos; estos deben separarse por comas, punto y coma o saltos de línea.
- Subjec: se coloca el título de la encuesta a enviar.

En el cuerpo del correo se puede incluir un breve saludo, el módulo cuenta con un saludo estándar, pero éste puede ser diseñado de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Para esta encuesta el equipo consultor realizó modificaciones, incluyó el logo del Hotel El Torogoz, haciendo clic en el icono de file/imagen y el mensaje dentro del correo. Se puede configurar, también, la fecha límite para que la invitación a responder sea válida. Finalmente, hacer clic en el botón “Enviar”.

Envío de la encuesta.

The screenshot shows the Odoo Survey creation interface. On the left, there's a sidebar with 'Encuestas' (Surveys) and 'Borrador' (Drafts). The main area is titled 'Odoo' and contains several sections: 'Planificación' (Planning) with options for sharing the survey; 'Contactos existentes' (Existing contacts) with a dropdown menu; 'Lista de correos electrónicos' (Email list) with a text input; 'Asunto' (Subject) with a text input; a rich text editor for the survey content; 'Adjuntos' (Attachments) with a file upload button; and 'Enviar' (Send) and 'Cancelar' (Cancel) buttons. The survey content includes a greeting 'Hola', a message 'Se esta llevando a cabo la encuesta y su respuesta sera apreciada..', a 'Start Survey' button, and a 'Gracias' (Thanks) message. The subject is 'Hotel El Torogoz: Survey'.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

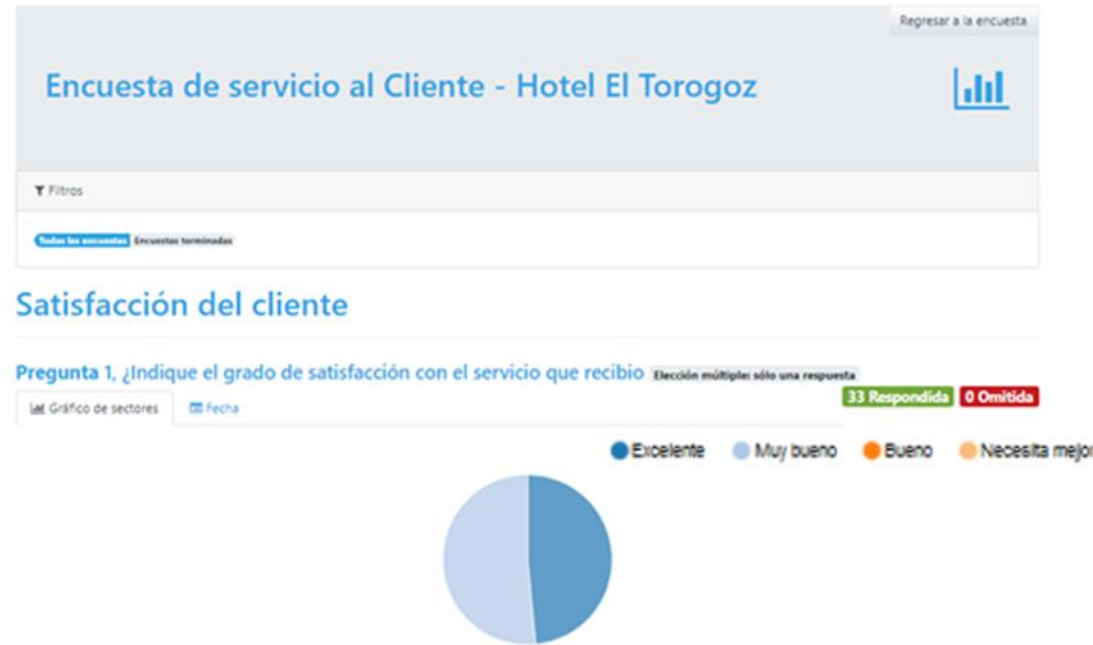
Cuerpo del mensaje que recibe el cliente.

This screenshot shows the message body that the client receives. It is identical to the survey content shown in the previous screenshot, including the greeting 'Hola', the message 'Se esta llevando a cabo la encuesta y su respuesta sera apreciada..', the 'Start Survey' button, the 'Gracias' message, and the 'Hotel El Torogoz' logo. The interface elements like the sidebar and buttons are also visible.

Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

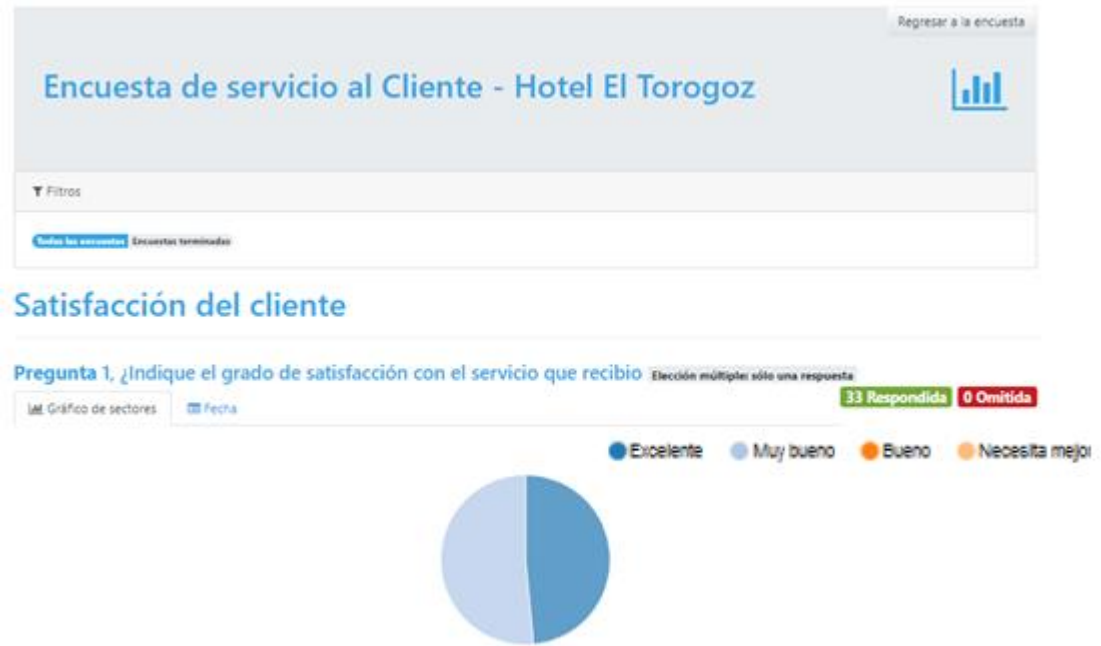
Para visualizar las respuestas de las encuestas se selecciona la encuesta y la opción “Visualizar Resultados”. Los resultados aparecen de forma gráfica por cada una de las preguntas. En la plataforma de la página web de Odoo es donde se muestran los resultados.

Encuesta de conocimiento de la marca.



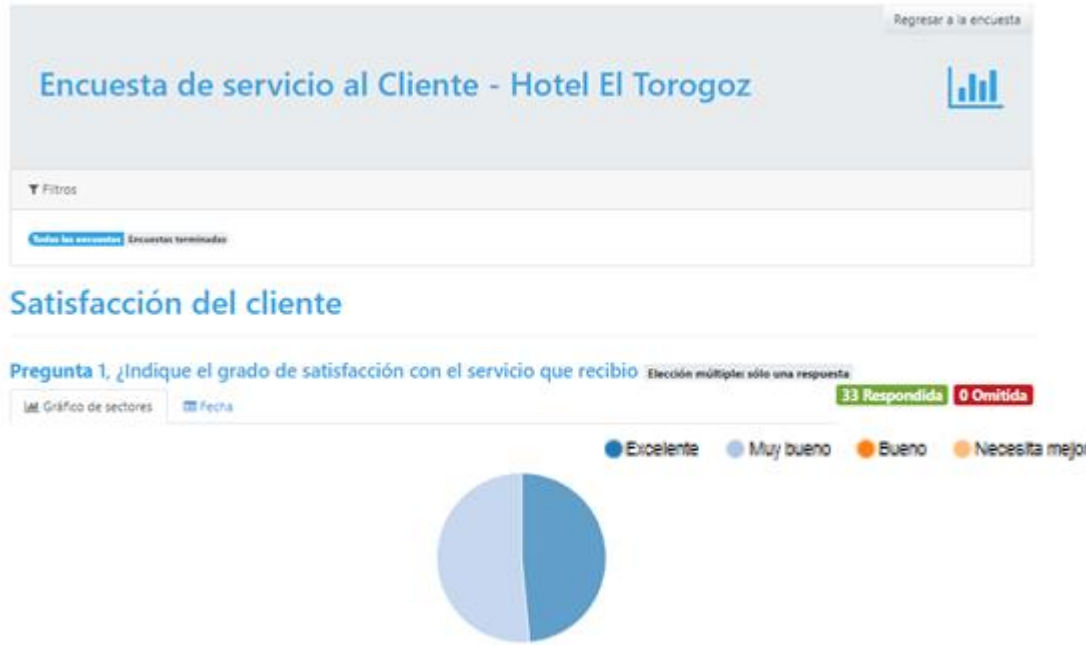
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Resultados de las encuestas.



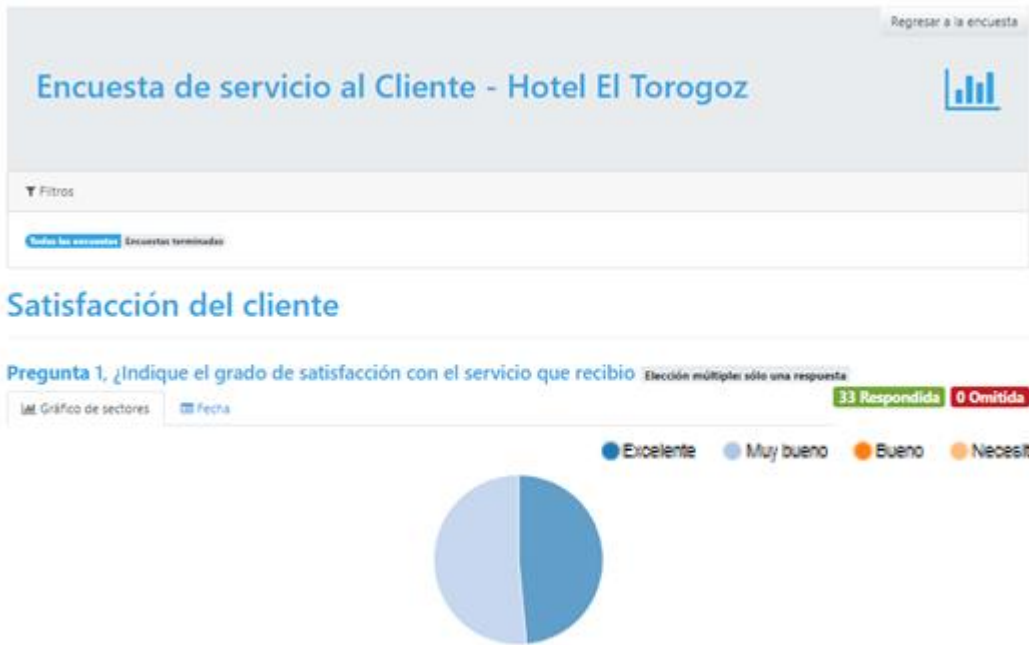
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Resultados de las encuestas.



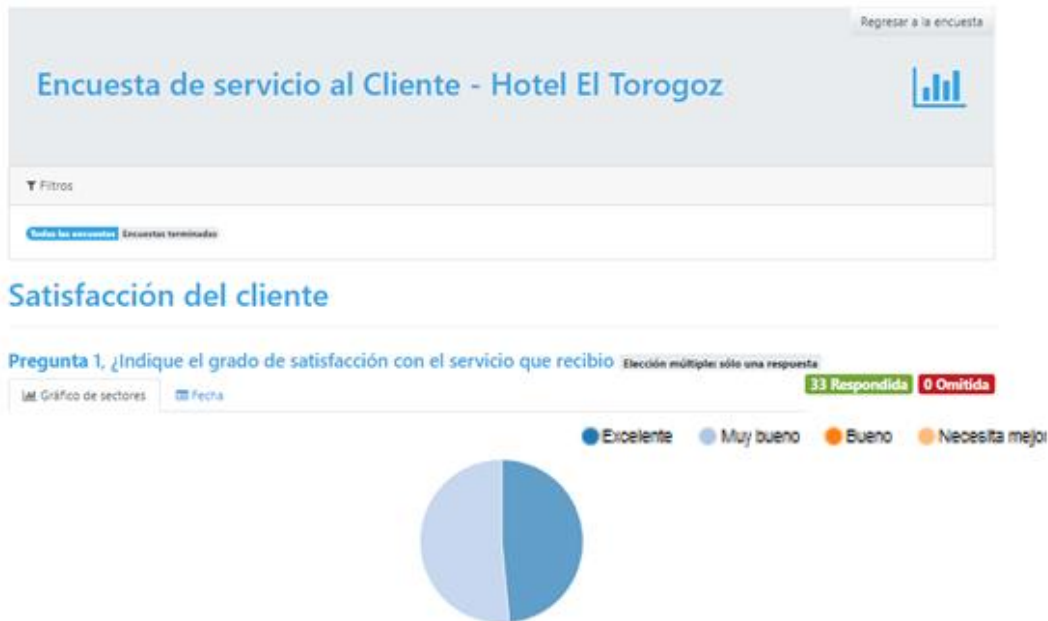
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Resultados de la campaña.



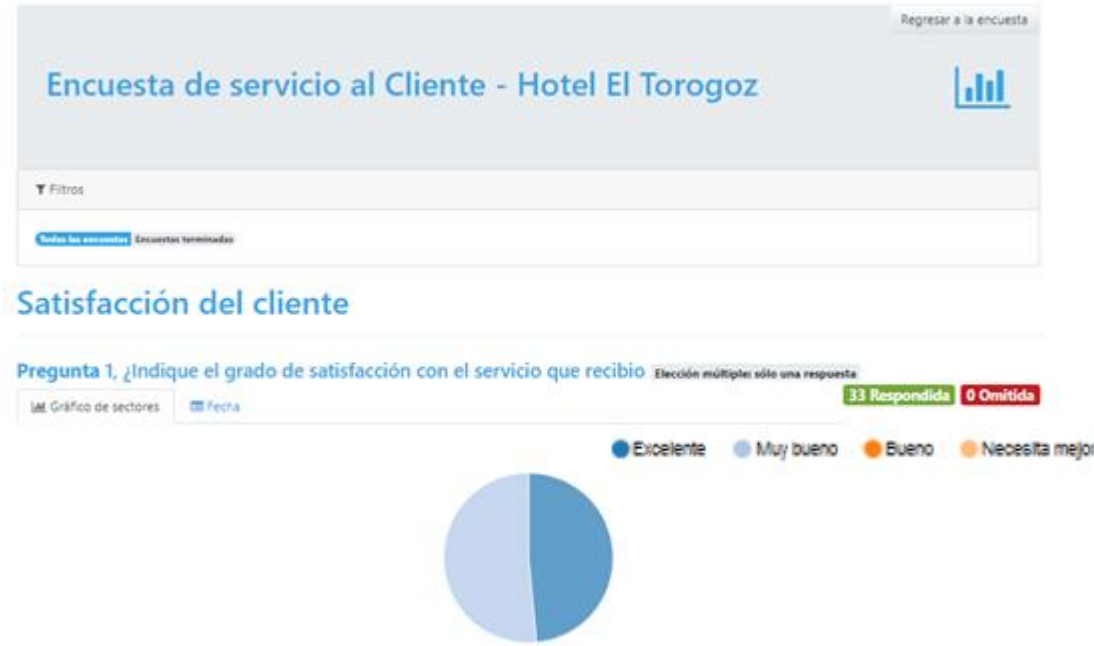
Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Resultados de la encuesta.



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

Análisis gráfico de los resultados



Fuente: Elaboración del equipo consultor utilizando Odoo.

2.3.3 Otras intervenciones

2.3.3.1 Campaña Marketing Digital por Facebook ADS.

Se realizó diagnostico DAFO, para determinar puntos relevantes de la situación actual del Hotel, con la aplicación de la herramienta se obtuvo información de debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Hotel, tal como se presenta a continuación:

Análisis DAFO



Fuente: Elaboración del equipo consultor.

En base al análisis realizado de la situación interna y externa del Hotel, se determinó que existen oportunidades para captar nuevos clientes y diversificar los servicios que el Hotel ofrece, entre otras. Es por ello que el equipo consultor proporcione una guía para que el hotel aprovechando el contar con una persona graduada de mercadeo entre sus nuevos colaboradores, implementara una

estrategia de marketing digital para realizar campañas publicitarias en Facebook ADS para el negocio, de baja inversión económica.

La campaña realizada consistió en el lanzamiento de un servicio de para servicios de celebración para Baby Shower en Facebook ADS.

Imagen de campaña de Marketing Digital



Fuente: Facebook ADS.

Facebook Ads es la plataforma de anuncios patrocinados de esta red social. Facebook Ads se ha convertido en una herramienta de marketing online muy valiosa para las empresas ya que permite crear campañas incluso con presupuestos ajustados.

Los beneficios obtenidos de la realización de la campana fueron:

- Generar la primera campaña de marketing digital para el hotel.

Imagen de campaña de Marketing Digital - Resultados



Fuente: Facebook ADS.

- Publicar un nuevo servicio incrementar el número de Leads en Facebook para el hotel.

Imagen de campaña de Marketing Digital - Leads



Fuente: Facebook ADS.

- Incrementar las oportunidades de negocio de clientes antiguos como futuros consumidores, que deseen consumir el producto.

Imagen de campaña de Marketing Digital



Fuente: Facebook ADS.

2.3.3.2 Propuesta de sitio web y capacitación a los colaboradores.

Con la finalidad de brindar de una alternativa al sitio web actual de Hotel, se realizó la creación de páginas web para un nuevo sitio web, aprovechando las facilidades y ventajas que ofrece el sistema ERP todo integrado, para que los responsables del negocio decidan en que momento publicarlo y desactivar el nuevo.

A continuación, se muestran ejemplos de las paginas creadas.

a) Página de inicio.

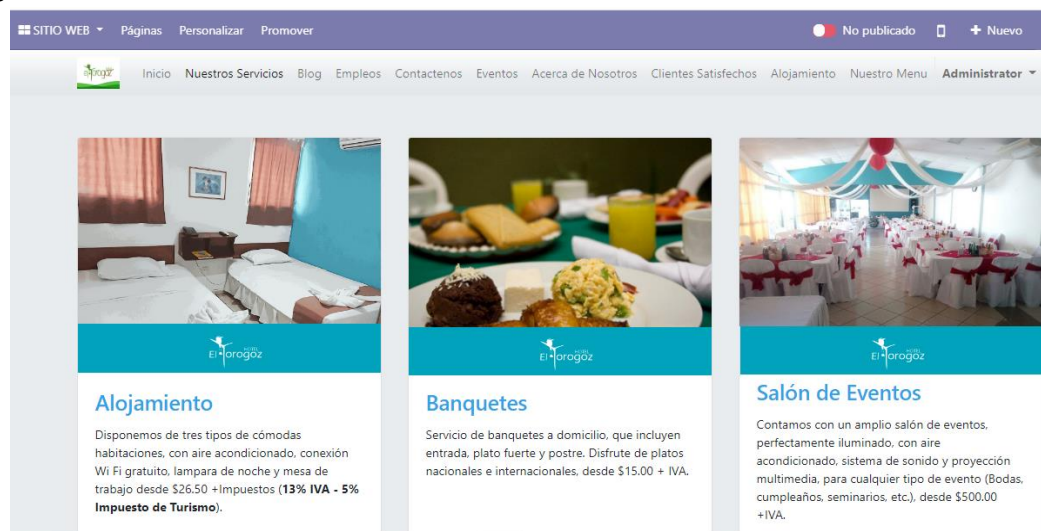
Página inicio Sitio Web.



Fuente: Elaboración propia equipo consultar utilizando Odoo.

b) Servicios.

Página Servicios.



Fuente: Elaboración propia equipo consultar utilizando Odoo.

c) Acerca de Nosotros.

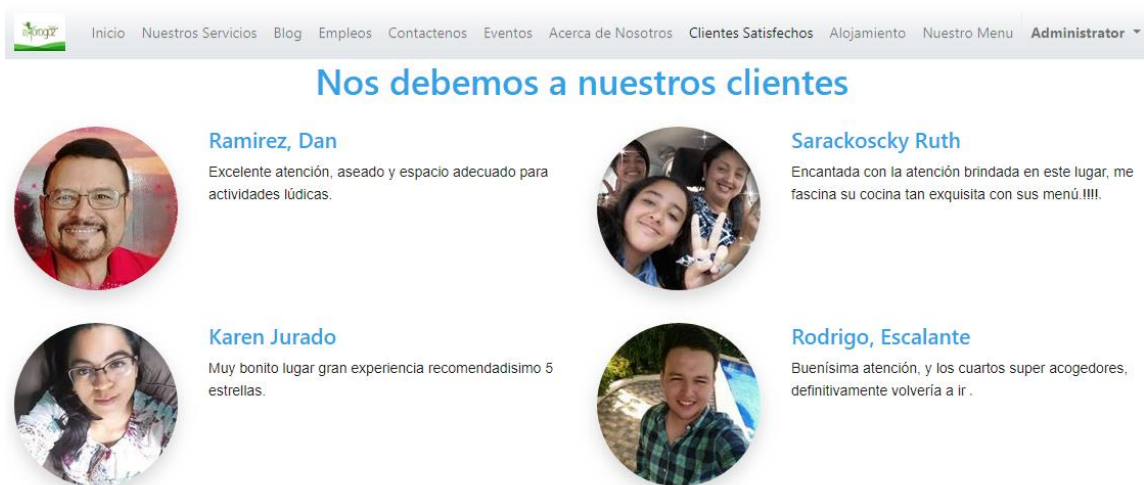
Pagina Servicios.



Fuente: Elaboración propia equipo consultar utilizando Odoo.

d) Clientes Satisfechos.

Pagina Servicios.



Fuente: Elaboración propia equipo consultar utilizando Odoo.

Se capacitó a colaboradores del hotel en el manejo del módulo “Sitio Web”, para la creación y diseño de páginas en Odoo, con la finalidad de que en un futuro se publique el nuevo sitio.

Capacitación Modulo Sitio Web a colaboradores del Hotel.



Fuente: Elaboración propia equipo consultar utilizando Odoo.

Capacitación Modulo Sitio Web a colaboradores del Hotel.



Fuente: Elaboración propia equipo consultar utilizando Odoo.

2.3.4 Sensibilización de las acciones clave de éxito.

A continuación, se anexan fotografías de cada una de las Acciones Clave de Éxito implementadas en Hotel El Torogoz.





2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El Marco teórico corresponde a la fundamentación de las dos acciones clave de éxito implementadas en el Hotel El Torogoz.

2.4.1 Sistema de gestión del recurso humano por competencia

Gestión del Talento Humano

Según Veras Vargas y Cuello (2006), “es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”.

En la sociedad actual, la Gestión Humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social.

En una obra titulada “Desarrollo de talento humano: Basado en competencias”, su autora Alles, M. A. (2006), menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar.

Gestión del Talento Humano por Competencias

En la definición dada por la Real Academia, podríamos casi encontrar un sinónimo de la palabra competencia, y si partimos de este sinónimo cuando se dice “Gestión del Talento” se hace referencia a “Gestión de las Competencias”, además; tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias, en

un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es “entendiendo por un profesional no sólo a aquél con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo”. (Alles, 2008).

Competencias

Alles (2008), “hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”

A partir del concepto dado por la autora Alles, M. A. se pueden entender las competencias como aquellas habilidades, cualidades, conocimientos o destrezas que poseen las personas y que influyen en el rendimiento, al aplicar esto de forma integral se conseguirán los mejores resultados para la empresa y una mejor orientación para el trabajador.

Evaluación del desempeño por competencias

Evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las

competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009).

Chiavenato en su concepto de evaluación del desempeño explica la importancia de este proceso como un excelente medio para detectar problemas de tal forma que se pueda establecer los cambios respectivos para lograr una mejora continua en el desempeño humano.

Con esta evaluación se propone importantes cambios en la evaluación tradicional, en donde se apliquen planteamientos mediante problemas y tareas lo más reales posibles, que impliquen curiosidad y reto.

Una de las grandes transformaciones que implica la evaluación por competencias es que ésta ya no implicaría por promedio, sino por indicadores y niveles de logro. Una persona tiene una competencia cuando está en condiciones de desempeñarse ante una situación o problema con motivación, ética, conocimiento teórico y habilidades innatas.

A partir de esto se nos viene la siguiente interrogante: ¿para qué evaluar las competencias? Y podemos decir que se debe evaluar las competencias con

el propósito de saber qué tipo de trabajador estamos contratando y además para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

La evaluación entonces nos permitirá detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño son las siguientes:

1. Recompensas - Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
2. Retroalimentación - Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo - Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
4. Relaciones - Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
5. Percepción - Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.

6. Potencial de desarrollo - Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. Asesoría - Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores. (Chiavenato, 2009).

Indicadores de desempeño

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Los tipos de indicadores también pueden definirse según Lezama Ozaín (2007) según su orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso, cuando se pretende medir que está sucediendo con las actividades o de resultados cuando se quiere medir las salidas del proceso, se pueden clasificar y definir según categorías de la siguiente manera:

- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea.

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de los trabajos.

- Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. - Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos - Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.

Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. - Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Aspectos generales del manual de organización:

El manual de organización

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos, de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica jerarquía los grados de autoridad responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Cumpliendo con los grados responsabilidad de la empresa.

Estos manuales contienen información detalladamente referente a los antecedentes, legislación atribuciones, estructura organizacional. La misión visión funciones organizacionales, control de toda la empresa, dirigir, concientizar.

Organigrama

Fleitman define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría". (Fleitman, 2000, p.246).

Según el autor Fleitman se indica que el concepto de organigrama es solo una representación gráfica corporativa que refleja en forma sistemática la organización de la empresa, de acuerdo con esta conceptualización desde mi punto de vista esta correcta su expresión, pero un organigrama no solo se basa en sistematización de niveles de jerárquicos, sino en delegación de procedimientos en función de lo que se quiere lograr a nivel corporativo.

Misión

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, se plantea de forma resumida el siguiente concepto de misión: La misión es el eje de conducción del propósito de una empresa, permitiendo ver el panorama actual de la misma y las proyecciones de ejecución de metas para que se lleven a cabo en el proceso dado.

Visión

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la visión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Según Fleitman (2000), “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (p. 283)

De acuerdo a lo citado anteriormente por los autores he llegado a la conclusión que la visión es un panorama que se distingue en el proceso de crear objetivos y metas a largo plazo que incentiven a la toma de riesgos, para obtener ganancias en el futuro.

Valores

- Convicción o creencia estable en el tiempo de que una determinada conducta es personal o socialmente preferible a su modo opuesto para conseguir nuestros fines.
- Grado de significación positiva que algo tenga y que provoque una forma de actuar.
- Son los impulsores principales de la actuación de las personas en las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia.

Descriptores de Puestos

Descriptor de Puestos: lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

Especificación del puesto: lista de los “requerimientos humanos” del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc. necesarias para desempeñar un puesto de trabajo en la organización.

Puesto de trabajo: es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa y enumerar

las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. (Chiavenato, 1998).

Familias de puestos

Es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades.

Los puestos de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias se organizan en familias de puestos, considerando criterios particulares según la naturaleza de cada grupo.

Funciones

“Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido”. (Ucha, 2008).

Una función es una cantidad que se obtiene de otras cantidades mediante una sucesión de operaciones algebraicas o mediante cualquier operación imaginable.

En referencia a las definiciones de los autores se llega a la conclusión que las funciones es una serie de procesos y metas con estrategias que permiten completar un objetivo a cabo, así como te limita a cumplir dichos procedimientos también establece normas y operaciones que van consigo a un fin de acuerdo a cada caso.

Selección de Personal

Definición

Chiavenato (2006), expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que, por una parte, encontramos el análisis y las

especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Reclutamiento

López-Fé y Figueroa (2008) expone que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes.

El reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la aspiración de formar parte de la misma, por lo que esto añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es recolectar datos que puedan ser considerados para una futura

contratación, se enfoca la búsqueda en base a lo requerido en el puesto de trabajo.

El proceso del reclutamiento tiene dos modalidades para su realización, reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Se considera finalizada la fase del reclutamiento desde que el candidato en respuesta a la publicación de una vacante, coloca sus datos en una solicitud de empleo formal, la misma es establecida por la organización.

- Fuentes de reclutamiento:

Alles (2008) expone que, el reclutamiento utiliza dos metodologías para la atracción de los candidatos; estas pueden variar de acuerdo a la tipología que su utilice.

Las metodologías presentadas son, las fuentes del reclutamiento interno, y las fuentes del reclutamiento externo. Dichas fuentes se utilizan de acuerdo al contexto de la selección del personal.

- Fuentes del reclutamiento externo:

Entre las fuentes del reclutamiento externo se puede mencionar. Base de Datos; esta se utiliza en el momento que la empresa cuenta con una base de datos elaborada, este método genera un ahorro en los recursos monetarios del reclutamiento, se debe tomar en cuenta que la base de datos debe estar

actualizada, se puede formar con los candidatos que han participado en procesos anteriores y que no han sido seleccionados, pero que se pueden considerar para una nueva oportunidad.

La Entrevista

Llanos Rete (2005) expone que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación

Manual de Puestos

El recurso humano en las organizaciones es la base fundamental para el logro de objetivos; por ello que es necesario contar con herramientas que faciliten la gestión eficaz de este recurso.

Análisis de Puestos

Dessler (2009) indica que “el análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se puede saber lo que implica el puesto y qué tipo de personas deben contratarse para ocupar esa posición” mientras que Chiavenato (2006) indica que: “análisis de cargos es el procedimiento sistemático para recoger la información sobre los aspectos más importantes relacionados con la actividad de un cargo”.

El contar con un análisis de puestos logra compromiso del colaborador pues la mayoría de las personas no serán exitosas y no se sentirán motivadas en el desempeño de sus funciones si no son competentes para ello. Asimismo, la organización se beneficia de información que le permite encontrar el candidato idóneo para el cargo y que este contribuya eficazmente al logro de objetivos.

El análisis de puestos y la información resultante de este proceso, es utilizada en: reclutamiento y selección, compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación, entre otros. Como parte de las intervenciones a Hotel El Torogoz se elaboró un Manual de Puestos que contiene las especificaciones de cada puesto, las competencias requeridas, sus responsabilidades y actividades que realiza cada cargo, entre otros.

Competencia del personal

“Competencia es una subyacente en un individuo que causalmente relacionada con un de efectividad y/o con un superior en un trabajo u otra”.
(Spencer y Spencer,1993).

2.4.2 Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM).

Una de las acciones clave de Éxito propuestas al Hotel El Torogoz se dirigió a la elaboración e implementación de un CRM en Odoo.

2.4.2.1 ¿Qué es un ERP?

Según Martín-Andino (2006):

ERP, por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales) es una herramienta informática aplicada a la gestión empresarial y dirigida a integrar todos los flujos de información generados por los diversos procesos que constituyen las empresas para aumentar la rapidez y la fiabilidad de los datos manejados.

ERP es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

ERP funciona como un sistema integrado y, aunque puede tener menús modulares, es un todo, es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

2.4.2.2 Objetivos del ERP.

- Permitir el acceso a toda la información de la empresa de manera oportuna, precisa y confiable. Dicho acceso a la información debe ser restringido de acuerdo a los privilegios de cada tipo de usuario.
- Optimizar los procesos de la empresa.
- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminar procesos innecesarios.
- Reducir los tiempos de respuesta ante distintas situaciones de interacción con los clientes, así como el manejo de información eficiente que permita la toma de decisiones y la reducción de costos de las operaciones.

2.4.2.3 ¿Qué es CRM?

De acuerdo con Greenberg (2008), “CRM es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, que es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios”.

Según Puente y Cervilla (2007), la Asociación Americana de Marketing, define al CRM como “el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de mercadeo, nueva información disponible, tecnología y formas organizacionales”.

La filosofía de CRM se basa fundamentalmente en los aspectos siguientes: a) orientación de las relaciones; b) retención del cliente; c) creación de valor mediante la gerencia de procesos y d) TI como la tecnología habilitadora para el descubrimiento y gerencia del conocimiento del cliente.

2.4.2.4 Objetivo del CRM.

El objetivo estratégico de CRM es incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el cliente adecuado, proponiendo la oferta adecuada (de producto y precio), a través del canal adecuado y en el momento oportuno.

2.4.2.5 Objetivos según los tipos de CRM.

CRM operacional

Se encarga de gestionar los contactos de la organización con sus consumidores, sea cual fuere la vía por la que se produzcan. Su software se compone de diversos módulos que están relacionados directamente con procesos del negocio que soportan directamente los departamentos de ventas, mercadeo y servicios. La fortaleza de la aplicación residirá en su habilidad de combinar los módulos básicos y proveer la visión completa de interacción con los clientes, la cual incluye canales de distribución, mayorista e Internet.

CRM analítico

Se refiere a la comprensión que la empresa busca tener de sus clientes mediante el uso de tecnologías que faciliten la compilación y procesamiento de grandes cantidades de información del consumidor y, a partir de allí, refinar las prácticas de cara a éste para aumentar la lealtad y la rentabilidad.

CRM colaborativo

Es cualquier función que permite la interacción entre el cliente y el canal en sí. Internet es la tecnología que puede soportar el CRM colaborativo con iniciativas tales como: e-marketing, e-selling, e-service, entre otros.

2.4.2.6 Beneficios de un CRM.

Puente y Cervilla (2007)., identifican los siguientes beneficios del CRM:

- El CRM aplicado correctamente puede hacer que las empresas estén más atentas a la manera cómo interactúan con sus clientes, que sean más inteligentes en el momento de la ampliación de productos y servicios e incrementen sus ventajas competitivas.
- El mayor beneficio es que proporciona atención personalizada con el cliente, de esta manera ayuda a la fidelización y las empresas pueden conocer mejor sus necesidades y expectativas.
- Ayuda a segmentar el mercado, por ello hace más fácil poder realizar estrategias de marketing con mayor eficacia y aumentar sus ingresos.
- Contribuye a que toda la información esté integrada y organizada para que no se pierdan datos.

2.4.2.7 Marketing digital.

- Las estrategias de marketing se han transformado de manera significativa durante los últimos años, desde la era análoga a la digital, influenciadas significativamente por los avances tecnológicos y el cambio en el patrón del consumo.

- Los mercados cuentan con una gran variedad de plataformas digitales que les facilitan la comunicación con los clientes y brindan la posibilidad de interactuar mediante la integración de las comunicaciones publicitarias y las distintas estrategias de marketing.
- En la actualidad promover los distintos métodos publicitarios se ha convertido en un factor fundamental para el desarrollo de una marca, llevando a cabo diversas estrategias de comunicación y marketing, planificación de medios, procesos creativos e innovadores, entre otros. El éxito no depende solamente de uno de estos métodos, sino de la eficacia y eficiencia del trabajo en conjunto, siendo el anunciante, el director de todo el equipo”. En este sentido, el marketing se convierte en una herramienta importante con la que las empresas pueden obtener grandes beneficios, ya que aumentan la eficiencia y eficacia de las mismas, y ofrece una mayor flexibilidad al momento de realizar ajustes a sus ofertas y servicios.
- La tecnología digital también generó una nueva ola de herramientas para comunicación, publicidad y establecimiento de relaciones: desde publicidad en línea, herramientas para compartir video y teléfonos celulares, hasta aplicaciones en Internet y redes sociales en línea: **Facebook ADS**, Twitter, LinkedIn, Google+, Slide Share e Instagram, entre otros.

- Entre las ventajas de la comunicación digital están: a) permite llegar a un número ilimitado de clientes, b) facilita la segmentación de mercados, c) personaliza las ofertas, d) hace posible desarrollar una comunicación ininterrumpida con los clientes sin importar horarios ni barreras geográficas, e) el precio es inferior a la comunicación tradicional.

2.5. Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a las acciones claves de éxito seleccionadas, se determinó un plan de acción que sirvió de guía para implementar la solución propuesta a Hotel El Torogoz, con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas.

	Task Mode ▾	Task Name ▾	Duration ▾	Start ▾	Finish ▾
		1 Cronograma Implementacion Hotel El Torogoz	1 day	Thu 09/19/19	Thu 09/19/19
		Presentacion del equipo consultor	1 day	Thu 09/19/19	Thu 09/19/19
		Presentacion al empresario Hotel El Torogoz	1 day	Thu 09/19/19	Thu 09/19/19
		2 Diagnostico Hotel El Torogoz	26 days	Fri 09/20/19	Fri 10/25/19
		Visita 1	1 day	Fri 09/20/19	Fri 09/20/19
		Visita 2	1 day	Wed 09/25/19	Wed 09/25/19
		Visita 3	1 day	Mon 09/30/19	Mon 09/30/19
		Visita 4	1 day	Tue 10/08/19	Tue 10/08/19
		Visita 5	1 day	Thu 10/17/19	Thu 10/17/19
		Elaboracion de Diagnostico	6 days	Fri 10/18/19	Fri 10/25/19
		Presentacion de Diagnostico	1 day	Fri 10/25/19	Fri 10/25/19
		3 Determinacion de Accion Clave de Exito	1 day	Thu 01/23/20	Thu 01/23/20
		Definicion de Accion clave de exito	1 day	Sat 10/26/19	Sat 10/26/19
		Elaboracion de accion clave de exito	4 days	Mon 10/28/19	Thu 10/31/19
		4 Implementaciones Acciones clave de exito	39 days	Tue 11/19/19	Fri 01/10/20
		Implementacion de accion clave de exito 1	39 days	Tue 11/19/19	Fri 01/10/20
		Implementacion de Sistema de Gestion de recurso	39 days	Tue 11/19/19	Fri 01/10/20
		Clima Laboral	1 day	Tue 11/19/19	Tue 11/19/19
		Manual organizacional y de bienvenida	1 day	Tue 12/10/19	Tue 12/10/19
		Politica de incentivos y beneficios	1 day	Thu 12/12/19	Thu 12/12/19
		Capacitacion a personal de Hotel El Torogoz sobre	1 day	Mon 12/23/19	Mon 12/23/19
		Evaluacion de desempeno	1 day	Mon 01/06/20	Mon 01/06/20
		Realizacion de taller de socializacion Sistema de	1 day	Fri 01/10/20	Fri 01/10/20
		Implementacion de accion clave de exito 2	12 days	Mon 11/25/19	Tue 12/10/19
		Creacion de base de datos de clientes de Hotel El T	3 days	Mon 11/25/19	Wed 11/27/19
		Capacitacion a personal de Hotel El Torogoz sobre C	1 day	Thu 11/28/19	Thu 11/28/19
		Capacitacion a personal de Hotel El Torogoz sobre P	1 day	Thu 11/28/19	Thu 11/28/19
		Capacitacion a personal de Hotel El Torogoz sobre P	1 day	Tue 12/10/19	Tue 12/10/19
		5 informe de consultoria	10 days	Mon 01/13/20	Fri 01/24/20
		Elaboracion de informe de consultoria	10 days	Mon 01/13/20	Fri 01/24/20
		Revision 1 de informe de consultoria por asesor	1 day	Tue 01/21/20	Tue 01/21/20
		Revision 2 de informe de consultoria por asesor	1 day	Thu 01/23/20	Thu 01/23/20
		Revision 3 de informe de consultoria por asesor	1 day	Fri 01/24/20	Fri 01/24/20
		Entrega impresa de informe de consultoria	1 day	Fri 01/24/20	Fri 01/24/20
		6 Defensa de consultoria	11 days	Mon 01/27/20	Mon 02/10/20
		Preparacion de informe de Consultoria	10 days	Mon 01/27/20	Fri 02/07/20
		Defensa de consultoria	1 day	Mon 02/10/20	Mon 02/10/20

Vista parcial cronograma de implementación de acción clave de éxito.

2.6. Presupuesto.

- **Presupuesto para CRM.**

Presupuesto de CRM.

Tarea	Costo	Trabajo real	Nombre de los recursos
CRM	\$3,180.00	212 horas	
Análisis	\$ 180.00	12	Programador (100%)
Diseño	\$ 150.00	10	Programador (100%)
Construcción	\$ 1350.00	90	Programador (100%)
Implantación	\$ 750.00	50	Programador (50%) / Capacitador (50%)
Project Management	\$ 750.00	50	Capacitador (100%)

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

- **Presupuesto para plan de marketing digital.**

Presupuesto Plan de marketing.

Tarea	Costo	Trabajo real	Nombre de los recursos
MARKETING	\$1,345.00	91 horas	
Análisis	\$ 180.00	12	Programador (100%)
Diseño	\$ 75.00	5	Programador (100%)
Construcción	\$ 600.00	40	Programador (100%)
Implantación	\$ 300.00	20	Programador (50%)/Capacitador (50%)
Project Management	\$ 150.00	10	Capacitador (100%)
Campaña	\$70.00	4	Programador (100%)

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

- **Presupuesto para estrategia marketing digital Facebook ADS.**

Presupuesto Estrategia de marketing digital * No incluye pago de arancel de Facebook ADS.

Tarea	Costo	Horas invertidas	Recursos
MARKETING	\$435.00	29 horas	
Análisis	\$ 75.00	5	Programador (100%)
Diseño	\$ 75.00	5	Programador (100%)
Construcción	\$ 75.00	5	Programador (100%)
Implantación	\$ 75.00	5	Programador (50%) / Capacitador (50%)
Campaña	\$60.00	4	Programador (100%)
Documentación	\$ 75.00	5	Programador (100%)

Fuente: Elaboración del equipo consultor.

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 26 octubre 2019 a 11 de enero 2020.

3.1. Acción clave de éxito 1. Desarrollo e implementación de Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias.

Área-subárea intervenida: Recursos Humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios del personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La empresa no disponía con descriptores de puesto para las diferentes funciones de los colaboradores.	Se implementaron descriptores de puesto para los diferentes puestos del organigrama.	Se diseñaron, elaboraron, socializaron y aprobaron por parte de la gerencia del hotel los descriptores de puestos para los colaboradores del hotel. Ver Anexo 3
No se contaba con instrumentos no herramientas para la medición del clima laboral en la empresa, para determinar el grado de satisfacción del talento humano.	- Se implementó la encuesta de clima laboral basada en dimensiones en documento de Word. - Se implementó el cuestionario en línea por medio del módulo Encuestas del ERP Odoo.	Se diseñaron, elaboraron, y socializaron el instrumento de encuesta, manual para la implementación del informe y la presentación de resultados. Ver Anexos 4,5 y 6.

	• Se implementó herramienta en Excel para el procesamiento de resultados y representación.	
La empresa no disponía con descriptores de puesto para las diferentes funciones de los colaboradores.	• Se implementaron descriptores de puesto para los diferentes puestos del organigrama.	Se diseñaron, elaboraron, socializaron y aprobaron por parte de la gerencia del hotel los descriptores de puestos para los colaboradores del hotel. Ver Anexo 3
No se contaba con un manual de bienvenida para los nuevos empleados, ni un proceso de inducción básico en su ingreso.	• Se implementó proceso de inducción básico, de acuerdo al manual de bienvenida y se entregó y socializo con dos nuevos empleados del hotel.	Se diseñó, elaboro y socializo y aprobó por parte de la gerencia el manual de bienvenida. Ver Anexos 7,8
No se contaba con una política documentada y aprobada de incentivos y beneficios para los colaboradores del hotel.	• Se implementó la política de incentivos y beneficios para premiar el esfuerzo de los colaboradores, así como también el compromiso del empresario para entregarles una bonificación económica.	Se diseñó, elaboro y socializo y aprobó por parte de la gerencia el manual de bienvenida. Ver Anexos 9,10.
La empresa no disponía de evaluaciones de desempeño para evaluar el rendimiento de sus colaboradores basado en competencias.	• Se implementó la evaluación de desempeño, para los colaboradores del Hotel que dependen del Jefe de Operaciones, y se proporcionaron los instrumentos para evaluar y procesar los resultados de la evaluación.	Se diseñó, elaboro y socializo y aprobó por parte de la gerencia los instrumentos para la evaluación del desempeño. Ver Anexos 11,12

3.2. Acción clave de éxito 2. Desarrollo e implementación de CRM en Odoo

Área-subárea intervenida: Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Base de datos en Excel deficiente, para el almacenamiento y gestión de clientes.	- Se implementó modulo ventas para registrar y organizar clientes en la base de datos Odoo de forma automatizada. - Se implementó modulo ventas para registrar y organizar servicios en Odoo de forma automatizada. - Se elaboró manual de usuario para el CRM.	Base de datos para clientes y servicios mejorada y ordenada en Odoo. Ver Anexo 13
El registro de ventas mensuales se lleva en una hoja de Excel.	- Con la implementación del módulo CRM se mejoró el proceso de flujo de ventas para clientes actuales y futuros. - Se elaboró manual de usuario para el CRM.	CRM con registros actualizados de ventas que permiten realizar análisis y gestión de clientes en todas las etapas de la venta y de los resultados generados para la toma de decisiones toma de decisiones Ver Anexo 14.
No se cuenta con sistema de envío sistematizado para el envío de propuestas a clientes.	- Se implementó el módulo marketing por email, para gestionar información de ventas con los clientes de la base de datos. - Se elaboró manual de usuario para el CRM	Sistema de envío masivo de correos implementado y socializado en capacitaciones con el personal de ventas y administrativo del hotel. Ver Anexo 15

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado a: Hotel El Torogoz, S.A. de C.V.:

1. Breve descripción del giro del negocio

El negocio de la empresa es brindar servicios de hotelería, principalmente alojamiento a huéspedes nacionales e internacionales, con cobertura de eventos sociales y capacitaciones.

La contribución principal del hotel es ofrecer un servicio de calidad en un ambiente familiar. Geográficamente, la empresa tiene cobertura nacional en un 70%, principalmente con clientes de la zona oriental del país, y un 30% clientes internacionales.

Los principales valores que guían a la empresa son: excelencia, responsabilidad, confianza, servicio, calidad y calidez.

La Empresa define su misión como: "Proporcionar las condiciones cómodas agradables, seguras y tranquilas a todos aquellos que buscan trabajar y desarrollar proyectos y capacitaciones para nuestro país, así como disfrutar de sano esparcimiento y descanso en un ambiente de tranquilidad y responsabilidad"

2. Las fortalezas del negocio

Durante el diagnóstico inicial para la consultoría, se detectaron 5 fortalezas del negocio, las cuales son:

- **Dirección y Liderazgo – Autonomía**

Al no tener influencia externa para la toma de decisiones los procesos operativos se agilizan.

- **Análisis del Entorno – Normativa e Institucionalidad**

El apoyo de instituciones gubernamentales, las capacitaciones recibidas y el conocimiento de normativas sanitarias garantizan la calidad de productos y la satisfacción del cliente.

- **Dirección Estratégica – Historia de la Empresa**

El apoyo de consultoras extranjeras y nacionales, el emprendedurismo y las mejoras a la infraestructura del negocio, han permitido al negocio lograr el punto de equilibrio.

- **Estructura Organizacional – Poder de decisión**

Al no tener influencia externa para la toma de decisiones los procesos administrativos y operativos se agilizan.

- **Recursos Humanos – Desempeño del personal**

Contar con el recurso humano calificado para la realización de procesos operativos y técnicos, genera mayor eficiencia en el desempeño del recurso humano.

Resumen de las 5 fortalezas



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

3. Las áreas de oportunidad

De acuerdo al diagnóstico inicial de la consultoría integral colaborativa, se detectaron 7 áreas de oportunidad del negocio, las cuales son:



Fuente: Elaboración propia del equipo consultor

De estas áreas de oportunidad, se desarrollaron como acciones clave de éxito seleccionadas por la propietaria de Hotel El Torogoz, las siguientes:

- Recursos Humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios:
Elaboración de un Sistema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias.
- Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas: Implementación de CRM Odoo para la gestión de ventas.

4. Ventajas competitivas del negocio al haber implementado las acciones clave de éxito:

Recursos Humanos - Política del personal / Incentivos y beneficios:

Elaboración de un Sistema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias.

Con la elaboración de un Sistema de Gestión del Recurso Humano basado en Competencias. La empresa obtiene las siguientes ventajas competitivas:

- Colaboradores idóneos que cumplen con la contribución esperada del puesto y que generan un crecimiento de la organización, facilitando el logro de los objetivos definidos.
- Mejora la competitividad de la empresa en el mercado al ofrecer productos y servicios de calidad como resultado del compromiso, excelencia del personal y de la competencia de los colaboradores.
- Apoya la reducción de costos ya que se cuenta con personal competente que evita costos por mermas, repeticiones o reclamos de clientes.

Mercadeo y Ventas – Gestión de Ventas: Implementación de CRM Odoo para la gestión de ventas.

Al haber implementado la acción clave de éxito “CRM Odoo para la gestión de ventas.”, Hotel El Torogoz ha obtenido los siguientes beneficios:

- Facilidad de acceso y monitoreo desde cualquier dispositivo electrónico conectado a internet.
- Mejoramiento del acceso y administración de la base de datos de clientes
- Generación de reportes que permitan tomar decisiones oportunas.
- Mejorar la administración del ciclo de ventas a través de flujos automatizados
- Fortalecer el control de las ventas a través de la gestión
- Minimizar el riesgo del negocio y del mercado
- Mejorar el servicio post venta y fidelización de clientes

5. Mensaje final

La consultoría integral colaborativa realizada a Hotel El Torogoz es parte de un programa impulsado por la Universidad Tecnológica, que permite a las empresas obtener asesoría a través de una metodología integral que evalúa todas las áreas de gestión de la empresa y permite trabajar en conjunto en las

acciones prioritarias, generando un impacto positivo a corto, mediano y largo plazo, a fin de contribuir a la sostenibilidad y competitividad del negocio.

Como equipo consultor nos sentimos satisfechos y agradecidos con Hotel el Torogoz, por todo el trabajo conjunto realizado. Estamos seguros que las herramientas proporcionadas serán de provecho para toda su gestión y que se dará el seguimiento necesario para el mejor aprovechamiento de todo este proceso.

Recomendaciones

Hotel el Torogoz, debe de utilizar las herramientas elaboradas por el grupo consultor debe de utilizar el Manual de las políticas de Recursos Humanos, en el cual comprende la Gestión del Recurso Humanos por competencias, para que el nuevo personal que ingresa a formar parte del Hotel, se sienta identificado, y dar la inducción pertinente.

Proponemos que se ejecuten diferentes campañas de reconocimiento de marca donde el hotel logre posicionarse en la mente de los clientes, por calidad e imagen la marca.

Hotel El Torogoz, ya inicio se debe de poner en práctica la propuesta de los incentivos laborales, económicos asociados a bonos, comisiones, compensaciones por el personal que gestiona las ventas, e incentivos no económicos tales como reconocimiento, tarjetas mágicas, identificando talentos.

Efectuar la medición del clima organizacional para verificar los resultados esperados y tomar planes de acción para cerrar las brechas obtenidas.

Proponemos que se ejecuten diferentes campañas de reconocimiento de marca donde el hotel logre posicionarse en la mente de los clientes, por calidad e imagen la marca.

El hotel debe de efectuar la compra de dominio para mantener una dirección con los datos de la empresa, y que se identifiquen claramente y sea amigable con el cliente, además que pueda interactuar a páginas web o redes sociales con el propósito de llegar a nuevos mercados y darse a conocer dentro de las recomendaciones incluye:

- Seguimiento y mantenimiento a todas las variables contenidas en el ERP instalado, de tal forma que cada día que pase sea más precisa y adecuada la información y la operatividad de la compañía.
- Establecer una mayor interacción con las publicaciones realizadas en la fanpage.
- Realizar actividad postventa, mediante envío de encuestas por correo electrónico o llamadas, para evaluar y analizar las oportunidades de mejora que tiene el hotel.
- Se recomienda implantar el módulo de contabilidad a fin de optimizar el uso del ERP Odoo que permita al hotel tener información real de forma inmediata.

Referencias

Alles, M. A. (2006). *Desarrollo de talento humano: Basado en competencias* (1ª ed., 2ª reimp.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2008). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de personal* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Greenberg, P. (2008). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes*. Recuperado de https://books.google.com.sv/books?id=glhuoAEACAAJ&dq=CRM+es+una+Filosof%C3%ADa+y+una+estrategia+de+negocios,+apoyada+por+un+sistema+y+una+tecnolog%C3%ADa,+que+es+dise%C3%B1ada+para+mejorar+las+interacciones+humanas+en+un+ambiente+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjav-D6rproAhWMZd8KHaNoA_gQ6AEIajAI

Lezama Osaín, C. (2007). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>

Llanos Rete, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México D.F., México: Pax México.

López-Fé y Figueroa, C. M. (2008). *Persona y profesión: Procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid, España: TEA.

Martín-Andino, R. (2006). *Sistemas ERP*. Recuperado de <https://docplayer.es/1438735-Sistemas-erp-ramon-martin-andino-operaciones-y-logistica-mba-edicion-2006.html>

Puente R. y Cervilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 39, 1-28. Recuperado de <http://cladea.org/ojs244/index.php/revista/article/view/504/198>

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competencias en el trabajo, modelos para un desempeño superior*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc.

Ucha, F. (2008). *Definición de función*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/funcion.php>

Veras Vargas, M. y Cuello C. (2006). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005*. Santo Domingo: República Dominicana: INTEC: ROS Seguros y Consultoría.

Anexos

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Elaborado Diciembre 2019

CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>INTRODUCCIÓN</u>	2
<u>2.</u>	<u>OBJETIVOS DEL DICCIONARIO</u>	3
<u>3.</u>	<u>ALCANCE</u>	3
<u>4.</u>	<u>VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN</u>	3
<u>5.</u>	<u>MARCO ESTRATÉGICO DEL HOTEL EL TOROGOZ</u>	4
<u>6.</u>	<u>DEFINICIONES</u>	5
<u>7.</u>	<u>TABLA DE COMPETENCIAS</u>	6
<u>8.</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS</u>	7
<u>9.</u>	<u>TABLA DE COMPETENCIAS POR FAMILIA DE PUESTOS DE TRABAJO</u>	15

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.

I. INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de un alto desempeño de los colaboradores en las organizaciones, aumentar la competitividad en el mercado y facilitar la gestión del recurso humano, es necesaria la implementación de un modelo de Gestión por Competencias del recurso humano, que esté alineado con la misión, visión y valores de la organización; de esta manera se contrata personal idóneo para cada puesto de trabajo y sirve de apoyo para planificar la cobertura de las brechas del personal activo.

El Diccionario de Competencias es una herramienta que contiene las definiciones de las competencias deseadas para los colaboradores del Hotel El Torogoz y servirá como base para la elaboración de las Políticas de Selección, Desempeño y Desarrollo del recurso humano.

Las competencias han sido seleccionadas según los valores del hotel, dividiéndolas en competencias organizacionales, jerárquicas, específicas y técnicas, además, se detallan los indicadores correspondientes, los cuales sirven para la medición de desempeño.

2.OBJETIVOS DEL DICCIONARIO

- Elaborar una herramienta que sirva como guía para la gestión del recurso humano bajo el enfoque de competencias.
- Definir las competencias necesarias agrupadas por familias de puesto de trabajo, que deben poseer los colaboradores del Hotel El Torogoz para el logro de los objetivos estratégicos.

3.ALCANCE

El Diccionario de Competencias define las competencias agrupadas por puesto de trabajo, éste aplica a todos los colaboradores del Hotel El Torogoz, en el desempeño de las actividades de su puesto de trabajo, relacionadas con los servicios y productos brindados por el Hotel ubicado en Reparto Santa Fe Final 35 avenida norte N°6B y 7B, San Salvador, para aumentar la competitividad en el mercado y facilitar la gestión del recurso humano.

4.VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN

El Diccionario de Competencias entrará en vigencia el 01 de enero de 2020.

Se recomienda su actualización cada dos años o cada vez que se desee incluir alguna competencia a los puestos de trabajo.

5. MARCO ESTRATÉGICO DEL HOTEL EL TOROGOZ

Misión

Somos un hotel que permite disfrutar de un sano esparcimiento y descanso, además de proporcionar ambientes de tranquilidad, a clientes que buscan desarrollar proyectos para nuestro país, a través de capacitaciones y eventos enmarcados en la solidaridad y responsabilidad social.

Visión

Ser reconocido por los principales referentes a nivel mundial, como el hotel líder en servicio, calidad y calidez, estableciéndonos como la primera opción para obtener servicios de alimentación y alojamiento convirtiéndonos además en el punto de encuentro de organizaciones y entidades de todas partes del mundo, que se dedican al desarrollo sostenible de nuestros pueblos.

Valores

- Excelencia
- Responsabilidad
- Confianza
- Servicio
- Calidad
- Calidez

6. DEFINICIONES

Competencias

Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Competencia organizacional

Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo dentro de la organización.

Competencia jerárquica

Competencia atribuida verticalmente a cada uno de los órganos superiores e inferiores que forman la organización de un determinado departamento o establecimiento público.

Competencia específica

Son aquellas que dependen del área y puesto que ocupa el empleado y dependerán de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza.

Competencia técnica

Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

7. TABLA DE COMPETENCIAS

Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral.

El diccionario está integrado por las competencias de tipo organizacional, jerárquica, específica y técnica.

Las competencias del Hotel El Torogoz son las siguientes:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-01	Productividad
10		CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales
11		CE-03	Iniciativa
12		CE-04	Orientación a Resultados
13		CE-05	Comunicación interpersonal
14		CE-06	Toma de decisiones
15	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
16		CT-02	Uso de productos químicos del área
17		CT-03	Gestión de redes sociales
18		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
19		CT-05	Manejo de otros idiomas
20		CT-06	Manejo de inventarios
21		CT-07	Contabilidad básica

8. DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación se detallan las descripciones de todas las competencias del Hotel El Torogoz agrupadas según el tipo:

Competencias organizacionales

No.	Código	Nombre competencia	Descripción	Indicador
1	CO-01	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	• Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. • Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. • Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. • Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen. • Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad de conocimiento y experiencia de su gente. • Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.
2	CO-02	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	• Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice. • Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios valores. • Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. • Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. • Establece relaciones laborales o

				comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. • Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores. • Sus acciones son congruentes con sus dichos.
3	CO-03	Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se lo diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.	• Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. • Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. • Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos/servicios. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos. • Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca de soluciones adecuadas. • Supera los estándares esperados por los productos/servicios que brindan al cliente interno y externo.
4	CO-04	Trabajo en Equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, anteponen los intereses colectivos a los personales.	• Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. • Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan. • Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. • Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales. • Es un referente en el manejo de equipos de trabajo"

5	CO-05	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos, se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.	• Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. • Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. • Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. • Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. • Antepone el trabajo a la actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.
---	-------	-----------------	---	--

Competencias jerárquicas

No.	Código	Nombre competencia	Descripción	Indicador
1	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	• Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible. • Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control. • Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia. • Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas. • Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos. • Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

2	CJ-02	Liderazgo	Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	• Comunica a todos, una convincente visión de futuro. • Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él recomendada. • Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal. • Da coaching y forma a otros líderes. • Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.
3	CJ-03	Resolución de problemas	Eficacia para identificar y resolver un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.	• Conoce bien el negocio y lo producto del cliente. • Investiga y aclara los requerimientos de los clientes. • Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo dificultades no evidentes. • Desarrolla por sí mismo enfoques complejos y no existentes previamente para resolver los problemas de los clientes. • Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes y producen su satisfacción.

Competencias específicas

No.	Código	Nombre competencia	Descripción	Indicador
1	CE-01	Productividad	Habilidad de auto-establisher objetivos de desempeños más altos que el desempeño promedio, alcanzándolo exitosamente.	• Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. • Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. • Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra.

2	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación de sus intereses y formación.	• Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. • Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes,
3	CE-03	Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	• Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. • Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. • Elabora planes de contingencia • Promueve la participación y la generación de ideas innovadora y creativa entre sus colaboradores. • Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. • Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la empresa y la eficiencia.
4	CE-04	Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	• Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. • Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes, • Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. • Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.

5	CE-05	Comunicación interpersonal	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	• Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. • Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que sea. • Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. • Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o del grupo con la cual esta interactuando. • Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. • Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, planear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas. • Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe, evitando ideas preconcebidas y juicios. • Reconoce públicamente sus equivocaciones.
6	CE-06	Toma de decisiones	Considera la capacidad para utilizar habilidades de análisis y síntesis en la medida requerida para tomar decisiones según su posición y nivel. Contempla la búsqueda activa de información, la verificación de la misma y la evaluación de los riesgos considerados en una acción determinada y la tendencia constante por actuar y lograr la meta establecida.	• Toma decisiones en circunstancias adversas, aun cuando estas no sean populares o bien impliquen algún nivel de riesgo personal. • Analiza objetivamente y comprende la información disponible, aun cuando esta no sea de su agrado, y establece las consecuencias organizacionales de no actuar de la manera requerida, dado lo anterior, puede ayudar a otros a entender las circunstancias y sumarse a su curso de acción.

Competencias técnicas

No.	Código	Nombre competencia	Descripción	Indicador
1	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área	Considera la capacidad para utilizar todas las herramientas y equipo correspondiente al área donde se desenvuelve su puesto de trabajo. Contempla la búsqueda constante de información para sacar el mejor provecho de las herramientas y equipo disponible o propuesta de adquisición de recursos para lograr metas establecidas.	• Conoce el uso correcto de las herramientas y equipo de su área. • Busca constantemente información para sacar mayor provecho de las herramientas y equipo disponible. • Propone la adquisición de equipo para facilitar el desempeño en el área.
2	CT-02	Uso de productos químicos del área	Es la capacidad para llevar a cabo actividades que demandan la manipulación de productos químicos, disminuyendo el riesgo de uso y almacenamiento.	• Tiene el conocimiento requerido para llevar a cabo actividades que demandan la manipulación de productos químicos. • Almacena correctamente los productos químicos. • Toma las precauciones necesarias para la manipulación de productos químicos. • Conoce cuales son las medidas a aplicar en caso de intoxicación, quemaduras o accidente.
3	CT-03	Gestión de redes sociales	Capacidad de crear, lanzar, monitorear y obtener resultados que se transforman en negocio, mediante una estrategia de mercadeo haciendo uso de los medio sociales.	• Presenta soluciones, productos, ideas novedosas, creación de contenido en la gestión de las redes sociales. • Genera nuevos negocios y oportunidades que demandan constante monitoreo y velocidad de respuesta. • Constantemente desarrolla nuevo contenido para proveer información actualizada. • Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.
4	CT-04	Uso de herramientas y paquetes utilitarios	Es la capacidad para utilizar las herramientas y paquetes utilitarios para el procesamiento de información en los dispositivos disponibles en su área de trabajo.	• Demuestra dominio de uso de hardware. • Comprende y hace uso correcto de la información disponible en los dispositivos de su área. • Utiliza a nivel intermedio las herramientas y paquetes utilitarios de office (word, excel) • Utiliza a nivel intermedio el internet.

5	CT-05	Dominio de otros idiomas	Es la capacidad del manejo de otro idioma, en su escritura, hablado, lectura y comprensión.	• Dominio intermedio de otro idioma. • Sabe leer, escribir y conversar con cierta fluidez. • Se comunica de manera clara y precisa a nivel intermedio. • Interactúa con clientes y responder correos electrónicos en otro idioma.
6	CT-06	Manejo de inventarios	Es la capacidad para administrar los recursos materiales que una empresa tiene almacenados	• Asegura que todos los recursos materiales estén dentro del lugar destinado para su almacenamiento. • Registra todos los movimientos • Realiza un inventario físico real • Utiliza método PEPS para el control
7	CT-07	Contabilidad básica	Capacidad para realizar trabajos básicos relacionados a cálculos matemáticos, estadísticas, gráficos, registros numéricos a fin de ordenar, establecer todos los movimientos de una empresa.	• Posee conocimiento básico en contabilidad • Realiza arqueos de caja chica diariamente • Gestiona la reposición del efectivo del que se haya dispuesto.

9. TABLA DE COMPETENCIAS POR FAMILIA DE PUESTOS DE TRABAJO

Familia de puestos de trabajo de jefes			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados
10		CE-05	Comunicación interpersonal
11		CE-06	Toma de decisiones
12	Técnica	CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
13		CT-05	Dominio de otros idiomas
14		CT-06	Manejo de inventarios
15		CT-07	Contabilidad básica

Familia de puestos de trabajo de ventas			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales
7		CE-04	Orientación a Resultados
8		CE-05	Comunicación interpersonal
9	Técnica	CT-03	Gestión de redes sociales
10		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
11		CT-05	Dominio de otros idiomas

Familia de puestos de trabajo de operativos			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-01	Productividad
7		CE-03	Iniciativa
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
9		CT-02	Uso de productos químicos del área

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado diciembre 2019





CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>Introducción</u>	2
<u>2.</u>	<u>Objetivo</u>	2
<u>3.</u>	<u>Alcance</u>	3
<u>4.</u>	<u>Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal</u>	3
4.1	<u>Detección de necesidad de reclutamiento</u>	3
4.1.1	<u>Nuevos trabajos y vacantes</u>	4
4.1.2	<u>Descriptor y perfil de puesto</u>	4
4.1.3	<u>Personal que se contratará</u>	5
<u>5.</u>	<u>Requisitos de contratación</u>	5
<u>6.</u>	<u>Publicación de la vacante</u>	6
<u>7.</u>	<u>Recepción de candidaturas</u>	6
<u>8.</u>	<u>Preselección</u>	7
<u>9.</u>	<u>Entrevista</u>	7
<u>10.</u>	<u>Evaluación</u>	8
<u>11.</u>	<u>Valoraciones y decisión</u>	8
<u>12.</u>	<u>Contratación</u>	8

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.



1. Introducción

Esta política está diseñada para apoyar a reclutar y seleccionar al mejor candidato para una vacante dentro del hotel.

Es responsabilidad de los jefes asegurarse de que esta política se siga cuidadosamente dentro de su área. Los jefes deben informar a los miembros de su personal sobre la obligación de familiarizarse y seguir esta política.

Se puede obtener asesoramiento sobre cualquier aspecto de esta política o procedimientos aliados dentro de este Manual de Recursos Humanos. Además, servirá al usuario identificar rápidamente el tipo de acción que deberá seguir en cada caso. Seguramente esta herramienta administrativa tendrá mucha utilidad para los ejecutores y beneficiarios del conjunto de acciones que recoge, pues servirá de guía para el Gerente para el reclutamiento del Reclutamiento y Selección de Personal se ajusten a las directrices de los procedimientos con lo que seguramente se evitarán errores, omisiones y dilaciones redundando todo esto en un servicio más imparcial, transparente y efectivo a los beneficiarios de estas ejecuciones.

2. Objetivo

Proveer con un instrumento administrativo que contenga los lineamientos definidos para el reclutamiento y selección de personal, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de Hotel El Torogoz, y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.



3. Alcance

La presente Política de Selección es aplicable a todas las áreas que requieran personal, a los candidatos que soliciten empleo en Hotel El Torogoz, para las áreas funcionales se cuenta con un Procedimiento de reclutamiento y selección de personal al cual deben apegarse.

Servirá de guía para la selección de personal, asegurando su alineación con los propósitos generales empresa, que consisten en ingresar personal idóneo, garantizar su permanencia y brindar un servicio rápido y efectivo; será utilizado como una herramienta didáctica para la capacitación y entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

Es necesario revisar periódicamente por parte de Gerencia, la efectividad de los procedimientos establecidos, actualizarlos y modernizarlos, ya que este Manual es un documento dinámico que puede ser modificado de manera total o parcial cada vez que sea necesario, y entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación de la Gerencia.

4. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

4.1 Detección de necesidad de reclutamiento

El reclutamiento del recurso humano se inicia posterior a renunciadas, despidos, fallecimiento, jubilaciones, ascensos, reubicación de personal o surgimiento de nuevas vacantes. Se debe definir el número exacto de personas que deben ingresar; a partir de la autorización del Gerente se considera la fecha de inicio del proceso de contratación, posterior el Gerente especificará la descripción del puesto en caso de ser nuevo puesto de trabajo.



Quedará a criterio del Gerente, escoger cuáles serán los pasos aplicables. Se consideran siempre como necesarios:

- a) la entrevista,
- b) llenar la solicitud,
- c) solicitar referencias personales; y
- d) cumplir con los requisitos del puesto, la aprobación previa de la contratación y la descripción del puesto.

4.1.1 Nuevos trabajos y vacantes

La ocurrencia de una vacante es una oportunidad para revisar la necesidad del puesto y sus deberes, responsabilidades y calificación.

En caso de promoción o redistribución de personal, el Gerente debe anunciar la publicación de la vacante a los empleados durante cinco días hábiles y considerar a los solicitantes. Los empleados deben cumplir con los criterios esenciales para el puesto (o pueden lograr esto con un entrenamiento mínimo) pero no necesitan cumplir con los criterios deseables.

Si un empleado nuevo cumple con todos los criterios esenciales, debe ser invitado a una entrevista de colocación. Reclutar a un empleado nuevo puede reducir tanto el tiempo como el costo incurrido en llenar una vacante.

4.1.2 Descriptor y perfil de puesto

Una descripción del trabajo es un documento clave en el proceso de reclutamiento, y debe completarse antes de tomar cualquier otro paso en el proceso. Debe establecer de manera clara y precisa los deberes y responsabilidades del trabajo dentro del Manual Organizacional.



4.1.3 Personal que se contratará

Personal permanente

Se entenderá que son aquellos empleados que ocupan una plaza autorizada en el presupuesto de la empresa, o creada en ejecución con la autorización del Gerente, si las Leyes lo permiten. Éste personal gozará de las prestaciones legales.

Personal temporal

Se entenderá que son aquellos empleados que realizarán un trabajo por un plazo determinado o por eventos realizados. Este personal tendrá derecho a los honorarios pactados, sin prestaciones sociales. Este personal se contratará por unos días, para realizar tareas temporales o eventuales.

5. Requisitos de contratación

Para ingresar al hotel, se requiere que la persona reúna los siguientes requisitos:

- a) Ser salvadoreño, centroamericano de origen o extranjero que reúna los requisitos establecidos en la Constitución de la República y las Leyes Secundarias;
- b) ser mayor de dieciocho años o haber obtenido título que lo habilite para desempeñar el cargo o empleo;
- c) someterse a las pruebas de idoneidad, evaluaciones, exámenes o concursos establecidas;
- d) estar físicamente capacitado para el desempeño del cargo;
- e) acreditar buena conducta, especialmente con recomendaciones por las empresas o Instituciones donde hubiere trabajado con anterioridad;
- f) ser escogido en el cargo o empleo, de conformidad a las normas de la empresa;



- g) pasar un período de prueba de treinta días, contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo; y
- h) cumplir los demás requisitos establecidos en las Leyes Especiales.

No se hará discriminación a las personas por razón de género, religión, ideología política, raza, discapacidad o cualquiera otra razón.

6. Publicación de la vacante

Para atraer al talento idóneo y que se ajuste al perfil requerido, es importante que la propuesta de la oferta de trabajo reúna los elementos necesarios para proporcionar a los demandantes la información completa del empleo como son: identificación de la empresa, título o nombre del puesto de trabajo, requisitos, condiciones laborales y responsabilidad del cargo; además debe contener los datos de contacto como dirección física, correo electrónico o teléfono.

La búsqueda de participantes en el proceso de selección puede realizarse por medio de una publicación en periódicos, recomendaciones, uso de redes sociales, web propias, etc.

7. Recepción de candidaturas

El periodo de recepción de candidaturas es no menor a quince días o hasta completar la terna de participantes deseada para el puesto específico. Las vías autorizadas son por medio físico (presentarlo directo en el hotel) o medio electrónico.



8. Preselección

El Gerente revisa los currículos de todas las candidaturas recibidas, se seleccionan los participantes que cumplen con los requisitos mínimos para el puesto.

En caso que no se reciban currículos que cumplan con dichos requisitos es necesario repetir la publicación de la vacante.

A los participantes que sí califican para el puesto, por medio del teléfono se les convoca con fecha y hora para asistir a una entrevista de trabajo con el Gerente. Se debe reunir a los solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica, para que concursen en la selección.

9. Entrevista

Antes de iniciar la entrevista al candidato llena a mano una solicitud de trabajo, que contiene sus datos generales, información de trabajos previos, referencias personales, la cual deberá ser archivada en el expediente personal.

Se desarrolla la entrevista junto con el currículo y la solicitud de trabajo para conocer los antecedentes personales, acerca de la carrera profesional, educación y formación. Se buscan las características necesarias para la posición que ocupará, se plantean situaciones críticas reales y planeadas sobre escenarios futuros para identificar su conducta y se hacen preguntas específicas sobre competencias para comprobar si cumple con las necesarias para el perfil.

Se confirma el interés del candidato para continuar en el proceso, se brinda información adicional como las condiciones de remuneración, periodo de prueba, etcétera y aclarar dudas.



I 0. Evaluación

El hotel deberá contratar los servicios externos para las evaluaciones psicométricas y evaluación de competencias, a través de la realización de los diferentes exámenes, pruebas, realización de ejercicios, etcétera.

A partir del perfil definido para cada puesto de trabajo, el gerente evaluará la terna de candidatos que están interesados en el puesto de trabajo, buscando el conjunto de características existentes y requerimientos que debe cumplir, en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto de acuerdo al descriptor de puesto y su perfil contenido en el Manual de Organización.

I I. Valoraciones y decisión

El gerente por medio de los currículos y desarrollo de la entrevista selecciona a un candidato para ocupar el puesto de trabajo vacante. Se le llamará al candidato por teléfono para informarle que ha sido seleccionado para contratación y se le indicará la documentación que deberá cubrir; los cuales formarán parte de su expediente.

En caso que ninguno de los candidatos entrevistados cumpla con el perfil del puesto, es necesario repetir la publicación de la vacante.

I 2. Contratación

Los pasos a seguir para realizar la contratación de un empleado son:

- a) En el primer día de labores se firmará el contrato individual de trabajo entre ambas partes, el hotel y colaborador;



- b) El contrato de trabajo se presentará ante el Ministerio de Trabajo dentro del plazo establecido en Código de Trabajo, que a la fecha son 8 días después de la contratación;
- c) El contrato de trabajo se agregará al expediente de la personal;
- d) La persona contratada presentará los siguientes documentos, los cuales se incorporarán al expediente: solicitud de empleo, fotocopias del certificado de estudios y de los documentos de identificación: DUI, NIT, tarjeta del ISSS y AFP, los cuales debe actualizar cada vez que realice algún cambio; también entregará certificado de antecedentes penales, solvencia de la PNC, carta de recomendación y referencias laborales;
- e) También se incorporarán al expediente los resultados de pruebas psicométricas que se le realizaron, los resultados de la prueba de polígrafo y algún otro documento que se considere conveniente.
- f) Finalmente, el empleado pasará por el proceso de inducción general a la empresa, donde se le entregará el Manual de Bienvenida al Hotel El Torogoz y el Manual del Empleado.

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Norte N°6B y 7B, San Salvador.

POLÍTICA DE DESEMPEÑO



Elaborado diciembre 2019





CONTENIDO

<u>Introducción</u>	2
<u>1. Antecedentes históricos del hotel</u>	3
<u>2. Objetivos</u>	3
<u>3. Alcance</u>	4
<u>4. Vigencia y actualización</u>	4
<u>5. Definiciones</u>	5
<u>6. Tabla de Competencias</u>	6
<u>7. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias</u>	7
<u>8. Beneficios de evaluar el desempeño</u>	9
<u>9. Lineamientos</u>	11
<u>10. Metodología</u>	12
<u>11. Seguimiento:</u>	18

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.

Introducción

La tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas.

La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización

El contar con una gestión de talento humano por competencias, tener estructura organizacional adecuada y delimitando funciones, optimizará los recursos del hotel y proveerá de una base sólida para la consecución de sus fines. Cuanto más alineadas están las competencias de los colaboradores con la estrategia del hotel, más competitivo será.

I. Antecedentes históricos del hotel

Hotel El Torogoz nace alrededor de 1993 cuando a raíz de los acuerdos de paz se contó con la visita al país de una gran cantidad de personas del extranjero. Las operaciones se iniciaron con un gran entusiasmo por parte de su propietaria Doña Rosario Calderón, con 6 habitaciones disponibles, que en ese momento contaban solamente con los servicios básicos. Hotel El Torogoz es muy conocido en la zona, pues su fundadora fue la pionera en el área. Hoy existen varias casas de huéspedes alrededor y que se encuentran en el Anillo del Barrio.

El Torogoz ha ido adaptándose a las necesidades de sus huéspedes, por lo que en el año 2002 amplía sus instalaciones e inicia una nueva etapa de remodelaciones y mejoras. El concepto de Hotel El Torogoz es atender a extranjeros y nacionales que vienen a realizar negocios y proyectos o que vienen al país a conocer la realidad económica y social, para ofrecerles un hogar fuera de casa.

Su nombre “El Torogoz” se debe que es un ave de singular belleza, por su policromo plumaje, inadaptable al cautiverio y símbolo de la unidad familiar, por la participación en pareja en el cuidado de sus pichones. Por estas razones dicho nombre fue escogido como un nombre muy especial para nuestro Hotel, ya que ha sido desarrollado como una empresa mayormente familiar.

2. Objetivos

- Definir los lineamientos que sirvan de guía para la evaluación sistemática del desempeño laboral de los empleados de Hotel El Torogoz.
- Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado.

- Identificar necesidades de capacitación al personal, basados en las brechas entre el nivel de desempeño versus el esperado.
- Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos.
- Obtener información oportuna para fundar sobre bases objetivas las compensaciones.

3. Alcance

Todo colaborador que labore para Hotel El Torogoz, estará sujeto a la evaluación periódica del desempeño; excepto aquellos que laboren de forma temporal o que hayan sido contratados para eventos especiales, de acuerdo a la necesidad del hotel. De preferencia, para efectuar la evaluación del desempeño, el empleado debe tener al menos seis meses de permanencia en el lugar de trabajo o en el puesto. Sin embargo, queda a discreción del jefe inmediato en coordinación con el Gerente General realizar dicha evaluación, tomando en cuenta la necesidad, urgencia y propósito de la misma.

4. Vigencia y actualización

La política de desempeño entrará en vigencia el 01 de enero de 2020. Se recomienda su actualización cada dos años o cada vez que se desee incluir alguna competencia a los puestos de trabajo.

5. Definiciones

Desempeño: Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Indicadores de desempeño: Los indicadores de desempeño, o KPI (Key Performance Indicator, por sus siglas en inglés), pone en términos numéricos el rendimiento de los colaboradores. Es decir, a partir de los resultados que ha obtenido, la calidad de su trabajo y la productividad que ha demostrado cuantifica su rendimiento.

Competencias: Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Competencia organizacional: Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo dentro de la organización.

Competencia jerárquica: Competencia atribuida verticalmente a cada uno de los órganos superiores e inferiores que forman la organización de un determinado departamento o establecimiento público.

Competencia específica: Son aquellas que dependen del área y puesto que ocupa el empleado y dependerán de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza.

Competencia técnica: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

6. Tabla de Competencias

Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral.

Para la evaluación del desempeño se utilizarán las competencias incluidas en el Diccionario de Competencias de la empresa, el cual está integrado por las competencias de tipo organizacional, jerárquica, específica y técnica. Dichas competencias han sido asignadas a las familias de puestos e incluidas en el perfil de competencias, dentro del Descriptor del

Puesto, por lo que será en base a esta asignación que se evaluará el desempeño de los empleados.

Las competencias son las siguientes:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia	Jefes	Ventas	Operativos
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	X	X	X
2		CO-02	Integridad	X	X	X
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	X	X	X
4		CO-04	Trabajo en Equipo	X	X	X
5		CO-05	Responsabilidad	X	X	X
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización	X		
7		CJ-02	Liderazgo	X		
8		CJ-03	Resolución de problemas	X		
9	Específica	CE-01	Productividad			X
10		CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales		X	
11		CE-03	Iniciativa			X
12		CE-04	Orientación a Resultados	X	X	
13		CE-05	Comunicación interpersonal	X	X	
14		CE-06	Toma de decisiones	X		
15	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área			X
16		CT-02	Uso de productos químicos del área			X
17		CT-03	Gestión de redes sociales		X	
18		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios	X	X	
19		CT-05	Dominio de otros idiomas	X	X	
20		CT-06	Manejo de inventarios	X		
21		CT-07	Contabilidad básica	X		

7. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

Para el diseño de la Evaluación del Desempeño, se siguen los siguientes pasos:

1. **Intención de hacer la evaluación de desempeño:** El primer paso es que la gerencia de la empresa reconozca y manifieste el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
2. **Análisis de sistemas posibles:** Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, la compañía tendrá un diseño propio, según las competencias a evaluar, congruente con los valores y las estrategias del negocio.
3. **Determinación de competencias:** Tomando como referencia el paso anterior, los gerentes se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.
4. **Diseño de la evaluación:** Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella y que se aplique un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.
5. **Comunicación:** Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que la gerencia sea el encargado de esta tarea.
6. **Entrenamiento a los involucrados:** Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación.
7. **Tiempo de evaluación:** Es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año o a inicio del año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación.
8. **Contenidos de la evaluación:** Una vez realizada la evaluación de desempeño, se deben analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, se deberán tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.
9. **Análisis del sistema:** El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos

materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

10. **Feedback y seguimiento continuo:** Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

8. Beneficios de evaluar el desempeño

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

Beneficios para el jefe

A continuación, se mencionan los beneficios de la evaluación de desempeño para el jefe del evaluado:

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.

- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el evaluado

Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su auto concepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

Beneficios para la organización

Algunos de los beneficios para la organización, que lleva a cabo un procedimiento de evaluación de desempeño, son:

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

9. Lineamientos en el hotel

- a) La evaluación del desempeño en Hotel El Torogoz, se realizará una vez al año al final de cada año
- b) La evaluación del personal tendrá un propósito de retroalimentación y aprendizaje que busca el desarrollo del Colaborador.

- c) El resultado de la evaluación del desempeño se dialogará entre el jefe inmediato y el colaborador evaluado, en el plazo establecido para la realización de la evaluación, sin que el mismo sobrepase los quince días.
- d) Para cada colaborador que amerite mejorar ciertas áreas, se deberá elaborar un plan de seguimiento, en el cual se establecerán claramente los objetivos por cumplir en un período determinado de tiempo. Para tal fin se requerirá el apoyo y supervisión del jefe inmediato.
- e) Se realizará una revisión conjunta y periódica entre jefe y evaluado, sobre los resultados de su desempeño.
- f) La evaluación del desempeño se realizará tomando como base las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, de acuerdo a lo definido en los descriptores de puestos.
- g) El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en qué consiste una evaluación de desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
- h) Las personas recién ingresadas a la organización, serán evaluadas por su jefe inmediatos durante el período de prueba definido, a fin de tomar la acción de personal correspondiente
- i) El resultado individual de la evaluación de desempeño, será incorporado al respectivo expediente de personal.
- j) Cuando resulte que una persona haya laborado en más de un área del Hotel, la evaluación del desempeño la realizará el jefe de la unidad donde haya laborado más tiempo, durante el período evaluado. En caso de que los tiempos sean iguales, la hará el gerente general.

10. Metodología

Se ha diseñado una Herramienta de evaluación del desempeño para Hotel El Torogoz, la cual está basada en el diccionario de competencias previamente definido, esto implica que se ha estructurado y dividido de acuerdo a la clasificación de familias de puestos y competencias.

La herramienta para la evaluación y la generación de resultados se ha sistematizado en una herramienta de Excel (anexo digital).

La hoja de resultado de evaluación que refleja la información referente a la evaluación y las competencias evaluadas, se muestran a continuación:

Evaluación de desempeño para jefaturas – Resumen de resultados

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RESUMEN DE RESULTADOS



NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:
DEL _____ AL _____

Instrucciones: A continuación se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	10,00	20%	2,00
2		CO-02	Integridad	7,00	8,0%	0,56
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	9,00	10,0%	0,90
4		CO-04	Trabajo en Equipo	9,00	6,0%	0,54
5		CO-05	Responsabilidad	10,00	6,0%	0,60
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización	8,00	10%	0,80
7		CJ-02	Liderazgo	7,00	10%	0,70
8		CJ-03	Resolución de problemas	8,00	10%	0,80
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados	8,00	5%	0,40
10		CE-05	Comunicación interpersonal	9,00	5%	0,45
11		CE-06	Toma de decisiones	9,00	10%	0,90
CALIFICACION FINAL				8,55	100%	8,65

CAPACITACIÓN SUGERIDA:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Comentarios del Evaluador: _____

Comentarios del Evaluado: _____

Firma de Evaluado

Firma de Evaluador

Evaluación de desempeño para puestos de ventas – Resumen de resultados:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RESUMEN DE RESULTADOS



NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:
DEL _____ AL _____

Instrucciones: A continuación se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	10,00	20%	2,00
2		CO-02	Integridad	10,00	8%	0,80
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	10,00	10%	1,00
4		CO-04	Trabajo en Equipo	10,00	6%	0,60
5		CO-05	Responsabilidad	10,00	6%	0,60
6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales	10,00	15%	1,50
7		CE-04	Orientación a Resultados	10,00	10%	1,00
8		CE-05	Comunicación interpersonal	10,00	10%	1,00
9	Técnica	CT-05	Gestión de redes sociales	10,00	5%	0,50
10		CT-06	Uso de herramientas y paquetes utilitarios	10,00	5%	0,50
11		CT-07	Dominio de otros idiomas	8,00	5%	0,40
CALIFICACION FINAL				9,82	100%	9,90

CAPACITACIÓN SUGERIDA:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Comentarios del Evaluador: _____

Comentarios del Evaluado: _____

Firma de Evaluado

Firma de Evaluador

Evaluación de desempeño puestos operativos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

RESUMEN DE RESULTADOS



NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:
DEL _____ AL _____

Instrucciones: A continuación se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	8,00	20%	1,60
2		CO-02	Integridad	9,00	8%	0,72
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	10,00	10%	1,00
4		CO-04	Trabajo en Equipo	9,00	6%	0,54
5		CO-05	Responsabilidad	7,00	6%	0,42
6	Específica	CE-01	Productividad	6,00	15%	0,90
7		CE-03	Iniciativa	8,00	15%	1,20
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área	9,00	10%	0,90
9		CT-02	Uso de productos químicos del área	9,00	10%	0,90
CALIFICACION FINAL				8,33	100%	8,18

CAPACITACIÓN SUGERIDA:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Comentarios del Evaluador: _____

Comentarios del Evaluado: _____

Firma de Evaluado

Firma de Evaluador

Escala de Medición

Para el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño de cada empleado, se ha asignado una escala de calificación del 1 al 10, con la siguiente tabla de resultados:

Calificación	Interpretación del resultado
9 - 10	Su desempeño denota dominio alto de la competencia.
7 - 8	Su desempeño denota dominio medio de la competencia
< 7	Su desempeño denota dominio bajo de la competencia

Una vez calificada la competencia, se calcula la calificación ponderada, de acuerdo al peso asignado a cada competencia, y nos genera una calificación final:

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	10,00	20%	2,00
2		CO-02	Integridad	7,00	8,0%	0,56
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	9,00	10,0%	0,90
4		CO-04	Trabajo en Equipo	9,00	6,0%	0,54
5		CO-05	Responsabilidad	10,00	6,0%	0,60
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización	8,00	10%	0,80
7		CJ-02	Liderazgo	7,00	10%	0,70
8		CJ-03	Resolución de problemas	8,00	10%	0,80
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados	8,00	5%	0,40
10		CE-05	Comunicación interpersonal	9,00	5%	0,45
11		CE-06	Toma de decisiones	9,00	10%	0,90
CALIFICACION FINAL				8,55	100%	8,65

Finalizada la calificación, se coordina entrevista entre el jefe inmediato y el colaborador evaluado, donde el jefe inmediato le retroalimentará sobre sus resultados, se definirán las necesidades de capacitación para cubrir las brechas que se observan entre el desempeño esperado y el real, y se colocarán los comentarios del evaluador y el evaluado:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN		FECHA DE LA ENTREVISTA:	
Comentarios del Evaluador:			
Comentarios del Evaluado:			
Firma de Evaluado		Firma de Evaluador	

II. Seguimiento:

Para completar el proceso, no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación). En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva.

El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los colaboradores, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentan las modificaciones futuras.

Otro elemento esencial es el seguimiento al plan de capacitaciones, a fin de brindar al colaborador las herramientas necesarias para su desarrollo en la empresa.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - JEFATURAS

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:

DEL _____ AL _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de competencias a evaluar. Lea el nombre de la competencia, su descripción y los indicadores (comportamientos) de la competencia. Determine los comportamientos que la persona evaluada realiza usualmente y coloque, en la casilla correspondiente, la calificación numérica que considere mejor representa el desempeño de la persona evaluada.

Nota importante: Censurarle que se haya evaluado todas las competencias.

No	Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	CO-01	Calidad de Trabajo	Existencia en el trabajo a realizar. Incluye tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrar). Demostrar constantemente el interés de aprender.	• Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. • Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. • Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. • Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen. • Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad de conocimiento y expertise de su gente. • Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.	10
2	CO-02	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	• Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios valores. • Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. • Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. • Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. • Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores. • Las acciones son congruentes con sus dichos.	7
3	CO-03	Orientación al cliente interno y externo	Demuestra sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se lo diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.	• Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. • Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. • Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos/servicios. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos. • Assume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca de soluciones adecuadas. • Supera los estándares esperados por los productos/servicios que brindan al cliente interno y externo.	9
4	CO-04	Trabajo en Equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, anteponen los intereses colectivos a los personales.	• Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. • Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenecan. • Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. • Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales. • Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	8
5	CO-05	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos, se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.	• Se fija a altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. • Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. • Anticipa, organiza, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. • Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. • Antepone el trabajo a la actividades personales, aun cuando se le pide, y evalúa creativamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.	10
6	CO-01	Capacidad de Planificación y Organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	• Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible. • Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control. • Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia. • Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realizables. • Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos. • Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en cuadros o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	8



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - JEFATURAS

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:

DEL _____ AL _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de competencias a evaluar. Lea el nombre de la competencia, su descripción y los Indicadores (comportamientos) de la competencia. Determine los comportamientos que la persona evaluada realiza usualmente y coloque, en la casilla correspondiente, la calificación numérica que considere mejor representa el desempeño de la persona evaluada.

Nota importante: Censurarle que se haya evaluado todas las competencias.

No	Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
7	CI-02	Liderazgo	Es la capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviéndolo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conlleva a alcanzar la meta final organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los recursos e interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	• Comunica a todos una convincente visión de futuro. • Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por él recomendada. • Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal. • Da coaching y forma a otros líderes. • Assume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando constantemente su performance.	7
8	CI-03	Resolución de problemas	Eficacia para identificar y resolver un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.	• Conoce bien el negocio y lo producto del cliente. • Investiga y aclara los requerimientos de los clientes. • Se adelanta a los problemas potenciales de los clientes resolviendo dificultades no evidentes. • Desarrolla por sí mismo enfoques complejos y no evidentes previamente para resolver los problemas de los clientes. • Busca el asesoramiento de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes y producen su satisfacción.	8
9	CI-04	Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	• Fomenta y genera las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. • Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de comprometerse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. • Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.	9
10	CI-05	Comunicación Interpersonal	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con claridad y claridad.	• Comparte información relevante con sus colaboradores y con otros áreas de la organización. • Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándolo en el sentido que sea. • Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la dicción al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. • Ajusta el lenguaje o la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o del grupo con lo cual esta interactuando. • Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. • Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, planear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas. • Escucha atentamente a los demás, reforzándose para comprender el significado de la información que recibe, evitando ideas preconcebidas y juicios. • Reconoce públicamente sus equivocaciones.	10

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - JEFATURAS

RESUMEN DE RESULTADOS



NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:
DEL _____ AL _____

Instrucciones: A continuación se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	10.00	20%	2.00
2		CO-02	Integridad	7.00	8.0%	0.56
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	9.00	10.0%	0.90
4		CO-04	Trabajo en Equipo	9.00	6.0%	0.54
5		CO-05	Responsabilidad	10.00	6.0%	0.60
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organiza	8.00	10%	0.80
7		CJ-02	Liderazgo	7.00	10%	0.70
8		CJ-03	Resolución de problemas	8.00	10%	0.80
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados	8.00	5%	0.40
10		CE-05	Comunicación interpersonal	9.00	5%	0.45
11		CE-06	Toma de decisiones	9.00	10%	0.90
CALIFICACION FINAL				8.55	100%	8.65

CAPACITACIÓN SUGERIDA:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

FECHA DE LA ENTREVISTA:

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Evaluado:

Firma de Evaluado

Firma de Evaluador



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - VENTAS

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:

DEL _____ AL _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de competencias a evaluar. Lea el nombre de la competencia, su descripción y los indicadores (comportamientos) de la competencia. Determine los comportamientos que la persona evaluada realiza usualmente y coloque, en la casilla correspondiente, la calificación numérica que considera mejor representa el desempeño de la persona evaluada.

Nota importante: Censurarle que se haya evaluado todas las competencias.

No	Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	CD-01	Calidad de Trabajo	Facilidad en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	• Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar estrategias de venta para la organización con resultados exitosos. • Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. • Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen. • Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad de conocimiento y expertise de su gente. • Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.	10
2	CD-02	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertos y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	• Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios valores. • Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. • Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. • Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. • Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores. • Sus acciones son congruentes con sus dichos.	10
3	CD-03	Orientación al cliente interno y externo	Demstrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, actuales o internos, puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se lo diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.	• Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. • Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. • Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos/servicios. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos. • Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca de soluciones adecuadas. • Supera los estándares esperados por los productos/servicios que brindan al cliente interno y externo.	10
4	CD-04	Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, anteponen los intereses colectivos a los personales.	• Asiente y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. • Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, de los demás, no importa el área a la que pertenecan. • Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. • Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales. • Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	10
5	CD-05	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos, se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.	• Se fija a altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. • Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. • Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. • Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. • Antepone el trabajo a la actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.	10
6	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales	capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación de sus intenciones y formación.	• Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. • Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.	10



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - VENTAS

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:

DEL _____ AL _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de competencias a evaluar. Lea el nombre de la competencia, su descripción y los indicadores (comportamientos) de la competencia. Determine los comportamientos que la persona evaluada realiza usualmente y coloque, en la casilla correspondiente, la calificación numérica que considere mejor representa el desempeño de la persona evaluada.

Nota importante: Cerciorarse que se haya evaluado todas las competencias.

No	Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
7	CI-04	Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia. - Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocupación por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados. - Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.	10
8	CI-05	Comunicación Interpersonal	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo, comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. - Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándolo en el sentido que sea. - Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. - Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o del grupo con la cual está interactuando. - Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. - Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, planear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas. - Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe, evitando ideas preconcebidas y juicios. - Reconoce públicamente sus equivocaciones.	10
9	CI-06	Gestión de Redes Sociales	Capacidad de crear, lanzar, monitorear y obtener resultados que se transforman en negocio, mediante una estrategia de marketing haciendo uso de los medios sociales.	- Presenta soluciones, productos, ideas novedosas, creación de contenido en la gestión de las redes sociales. - Genera nuevos negocios y oportunidades que demandan constante monitoreo y velocidad de respuesta. - Constantemente desarrolla nuevo contenido para proveer información actualizada. - Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.	10

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - VENTAS

RESUMEN DE RESULTADOS



NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:
DEL _____ AL _____

Instrucciones: A continuación se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	10.00	20%	2.00
2		CO-02	Integridad	10.00	8%	0.80
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	10.00	10%	1.00
4		CO-04	Trabajo en Equipo	10.00	6%	0.60
5		CO-05	Responsabilidad	10.00	6%	0.60
6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales	10.00	15%	1.50
7		CE-04	Orientación a Resultados	10.00	10%	1.00
8		CE-05	Comunicación Interpersonal	10.00	10%	1.00
9	Técnica	CT-05	Gestión de redes sociales	10.00	5%	0.50
10		CT-06	Uso de herramientas y paquetes utilitarios	10.00	5%	0.50
11		CT-07	Dominio de otros idiomas	8.00	5%	0.40
CALIFICACION FINAL				9.82	100%	9.90

CAPACITACIÓN SUGERIDA:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Comentarios del Evaluador: _____

Comentarios del Evaluado: _____

Firma de Evaluado

Firma de Evaluador



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - OPERATIVOS

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de competencias a evaluar. Lea el nombre de la competencia, su descripción y los indicadores (comportamientos) de la competencia. Determine los comportamientos que la persona evaluada realiza usualmente y coloque, en la casilla correspondiente, la calificación numérica que considera mejor representa el desempeño de la persona evaluada.

Nota importante: Censurar que se haya evaluado todas las competencias.

No	Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	CD-01	Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	• Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. • Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. • Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. • Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen. • Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad de conocimiento y expertise de su gente. • Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.	8
2	CD-02	Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.	• Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios valores. • Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. • Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. • Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. • Es un referente en materia de Integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores. • Sus acciones son congruentes con sus dichos.	9
3	CD-03	Orientación al cliente interno y externo	Demstrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se lo diferencia de atención al cliente, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.	• Actúa optimizando en tiempo y forma el producto/servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes. • Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales. • Escucha y muestra empatía ante las necesidades de los clientes. • Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos/servicios. • Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos. • Asume ante los demás la responsabilidad por sus acciones y busca de soluciones adecuadas. • Supera los estándares esperados por los productos/servicios que brindan al cliente interno y externo.	10
4	CD-04	Trabajo en Equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque: identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, anteponen los intereses colectivos a los personales.	• Alenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. • Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenescan. • Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias. • Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales. • Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	9
5	CD-05	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque: cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos, se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.	• Se fija a altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo. • Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. • Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. • Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. • Antepona el trabajo a la actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.	7



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - OPERATIVOS

FECHA DE EVALUACIÓN _____

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de competencias a evaluar. Lea el nombre de la competencia, su descripción y los indicadores (comportamientos) de la competencia. Determine los comportamientos que la persona evaluada realiza usualmente y coloque, en la casilla correspondiente, la calificación numérica que considera mejor representa el desempeño de la persona evaluada.

Nota importante: Censurar que se haya evaluado todas las competencias.

No	Código	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	INDICADORES DE LA COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
6	CE-01	Productividad	Habilidad de autoestablecerse objetivos de desempeños más altos que el desempeño promedio, alcanzándolo exitosamente.	- Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. - Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. - Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra.	6
7	CE-03	Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su acción. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	- Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción. - Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. - Elabora planes de contingencia. - Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores. - Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. - Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos con relación a la toma de iniciativas para la empresa y la eficiencia.	8
8	CI-01	Uso de herramientas y equipos del área	Considera la capacidad para utilizar todas las herramientas y equipo correspondiente al área donde se desenvuelve su puesto de trabajo. Contempla la búsqueda constante de información para sacar el mejor provecho de las herramientas y equipo disponible o propuesta de adquisición de recursos para lograr metas establecidas.	- Conoce el uso correcto de las herramientas y equipo de su área. - Busca constantemente información para sacar mayor provecho de las herramientas y equipo disponible. - Propone la adquisición de equipo para facilitar el desempeño en el área.	9
9	CI-02	Uso de productos químicos del área	Es la capacidad para llevar a cabo actividades que demandan la manipulación de productos químicos, disminuyendo el riesgo de uso y almacenamiento.	- Tiene el conocimiento requerido para llevar a cabo actividades que demandan la manipulación de productos químicos. - Almacena correctamente los productos químicos. - Toma las precauciones necesarias para la manipulación de productos químicos. - Conoce cuáles son las medidas a aplicar en caso de intoxicación, quemaduras o accidente.	9

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - OPERATIVOS
RESUMEN DE RESULTADOS



NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

PUESTO DEL EVALUADOR: _____

PERÍODO EVALUADO:
DEL _____ AL _____

Instrucciones: A continuación se presenta un resumen de los resultados por competencia y una calificación final para el colaborador evaluado.

NO	Tipo	Código	Nombre competencia	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	8.00	20%	1.60
2		CO-02	Integridad	9.00	8%	0.72
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	10.00	10%	1.00
4		CO-04	Trabajo en Equipo	9.00	6%	0.54
5		CO-05	Responsabilidad	7.00	6%	0.42
6	Específica	CE-01	Productividad	6.00	15%	0.90
7		CE-03	Iniciativa	8.00	15%	1.20
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área	9.00	10%	0.90
9		CT-02	Uso de productos químicos del área	9.00	10%	0.90
CALIFICACION FINAL				8.33	100%	8.18

CAPACITACIÓN SUGERIDA:

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

Comentarios del Evaluador: _____

Comentarios del Evaluado: _____

Firma de Evaluado

Firma de Evaluador

No.	Tipo	Código	Nombre competencia	Jefes	Ventas	Operativos
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	X	X	X
2		CO-02	Integridad	X	X	X
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo	X	X	X
4		CO-04	Trabajo en Equipo	X	X	X
5		CO-05	Responsabilidad	X	X	X
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización	X		
7		CJ-02	Liderazgo	X		
8		CJ-03	Resolución de problemas	X		
9	Específica	CE-01	Productividad			X
10		CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales		X	
11		CE-03	Iniciativa			X
12		CE-04	Orientación a Resultados	X	X	
13		CE-05	Comunicación interpersonal	X	X	
14		CE-06	Toma de decisiones	X		
15	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área			X
16		CT-02	Uso de productos químicos del área			X
17		CT-03	Gestión de redes sociales		X	
18		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios	X	X	
19		CT-05	Dominio de otros idiomas	X	X	
20		CT-06	Manejo de inventarios	X		
21		CT-07	Contabilidad básica	X		

Nota: La evaluación de desempeño para Jefaturas contempla competencias Organizacionales, Jerárquicas y Específicas.

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE BIENVENIDA



Elaborado diciembre 2019





CONTENIDO

<u>Carta de bienvenida</u>	2
<u>Historia</u>	3
<u>Cultura corporativa</u>	4
<u>Misión</u>	4
<u>Visión</u>	4
<u>Valores</u>	4
<u>Organización</u>	5
<u>Nuestras instalaciones</u>	6
<u>Nuestros servicios</u>	7
<u>Nuestros datos de contacto</u>	9

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.



Carta de bienvenida

Estimado Colaborador:

*Felicidades porque ha sido seleccionado para formar parte del Equipo del **HOTEL EL TOROGOZ**, una empresa comprometida con el trato humano y el desarrollo de sus colaboradores.*

*Reciba la más cordial bienvenida a **tu hogar fuera de casa**, esperando que en **HOTEL EL TOROGOZ** pueda desarrollar sus actividades en un ambiente de respeto, armonía, donde recibirá el apoyo para alcanzar sus metas y objetivos personales.*

***HOTEL EL TOROGOZ** es un Hotel que goza de excelente prestigio, conocido por brindar un servicio personalizado a través de la cooperación y el trabajo en equipo de todos los que formamos parte de esta empresa que se esmera para que todos los servicios que ofrece sean de calidad.*

Una vez más, sea usted bienvenido, manifestándole que nuestro recurso humano es de suma importancia para nosotros ya que con su compromiso y el trabajo en equipo podremos proporcionar al cliente una estancia de calidad que supere sus expectativas.

Cordialmente,

Rosario de Calderón
Gerente

Historia

Nuestro hotel es muy conocido en la zona y fue fundado en 1993. Su fundadora fue la pionera en la zona de hoteles donde actualmente está establecido, gracias a su iniciativa y esfuerzo hoy podemos disfrutar de este gran legado.

¿Por qué el nombre?



El Torogoz es el ave nacional de El Salvador, es un ave de singular belleza, por su policromo plumaje, inadaptable al cautiverio y símbolo de la unidad familiar, por la participación en pareja en el cuidado de sus pichones. Por estas razones dicho nombre fue elegido como un nombre autentico y especial para el Hotel El Torogoz.

Actualmente HOTEL EL TOROGOZ es miembro de la asociación de pequeños hoteles de El Salvador (HOPES) y también formó parte como miembro de la asociación de la FECAPH (Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles), así como también miembros de La Cámara de Comercio de El Salvador. Cuenta con distintivo de gran renombre como el Distrito M, distintivo otorgado por el MITUR a empresas que desarrollan mejoras continuas para la satisfacción del cliente, así mismo la participación en proyectos para adoptar las Buenas Prácticas para Hoteles con el objetivo de garantizar la inocuidad de nuestros productos.



Cultura corporativa

Misión

Somos un hotel que permite disfrutar de un sano esparcimiento y descanso, además de proporcionar ambientes de tranquilidad, a clientes que buscan desarrollar proyectos para nuestro país, a través de capacitaciones y eventos enmarcados en la solidaridad y responsabilidad social.

Visión

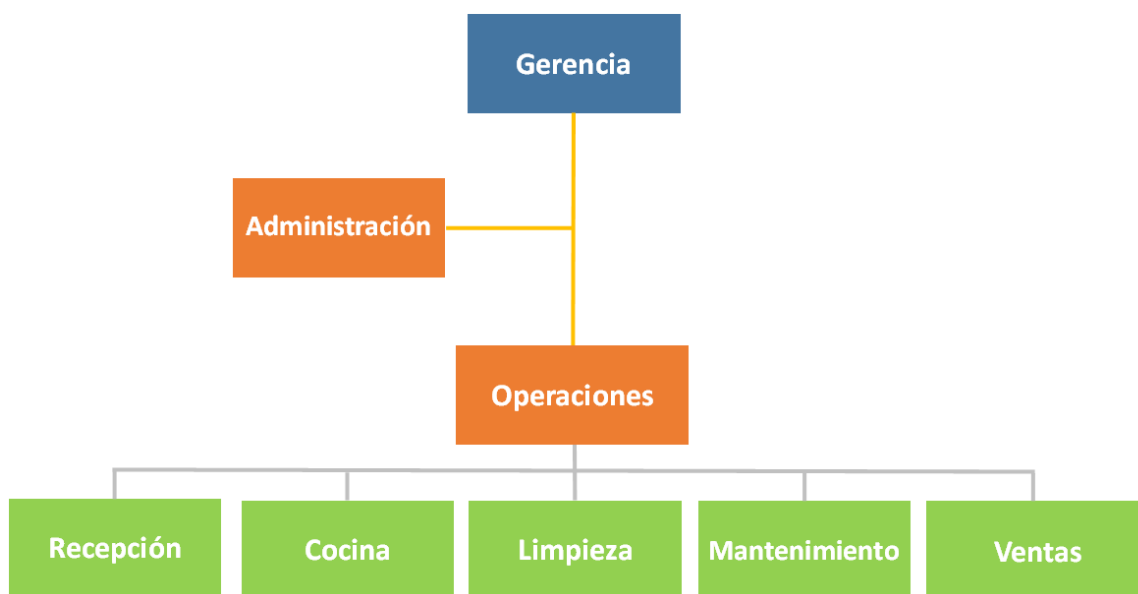
Ser reconocido por los principales referentes a nivel mundial, como el hotel líder en servicio, calidad y calidez, estableciéndonos como la primera opción para obtener servicios de alimentación y alojamiento convirtiéndonos además en el punto de encuentro de organizaciones y entidades de todas partes del mundo, que se dedican al desarrollo sostenible de nuestros pueblos.

Valores

- Excelencia
- Responsabilidad
- Confianza
- Servicio
- Calidad
- Calidez



Organización



Elaborado por Equipo Consultor Conecta Empresarial



Nuestras instalaciones

El hotel está ubicado en una zona hotelera en la ciudad capital, con acceso a transporte y cercanía en solo minutos a centros comerciales, parques, restaurantes, centros médicos.

La edificación del hotel está acondicionada para otorgar servicio de alojamiento y recreación de huéspedes para disfrutar de un sano esparcimiento y descanso, permite realización de eventos sociales o de negocios con capacidad hasta 125 personas.

Permite a los visitantes su desplazamiento por sus diferentes áreas: comedor para los huéspedes, jardín, piscina y salones.

Cuenta con diferentes tipos de habitaciones, equipadas con televisión por cable, aire acondicionado, acceso gratuito a internet de alta velocidad y parqueo gratuito frente al hotel. Cada espacio con detalles cálidos y armoniosos pensando en ser ***tu hogar fuera de casa***, brindando una estadía placentera en un ambiente de tranquilidad.



Nuestros servicios

Alojamiento en 3 tipos de habitaciones

HABITACIÓN TRIPLE

Descripción: Amplia habitación con tres camas individuales equipada con aire acondicionado, lámpara de noche, mesa de trabajo, TV con Cable Digital y conexión de Wifi Gratuita. Posee vista panorámica del volcán de San Salvador.

Precio: \$ 55.00 + Impuesto (13% IVA + 5 Impuesto de Turismo)

HABITACIÓN DOBLE

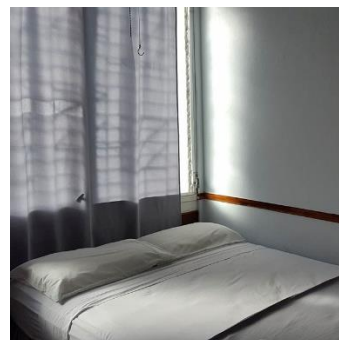
Descripción: Nuestras habitaciones cuentan con dos camas individuales y están equipadas con aire acondicionado, lámpara de noche, TV con Cable Digital y conexión de Wifi Gratuita. Posee vista panorámica del Volcán de San Salvador o hacia nuestros jardines para dar una sensación de tranquilidad

Precio: \$ 42.00 + Impuestos (13% IVA + 5 % Impuesto de Turismo)

HABITACIÓN SENCILLA

Descripción: Nuestra habitación con cama individual están equipada con aire acondicionado, mesa de noche, lámpara de noche, TV con Cable Digital y conexión de Wifi Gratuita. Posee vista panorámica del Volcán de San Salvador o hacia nuestros jardines para dar una sensación de tranquilidad

Precio: \$ 26.75 + Impuestos (13% IVA + 5 % Impuesto de Turismo)





Seminarios y capacitaciones

El hotel brinda servicio para atención de seminarios y capacitaciones que incluyen:

- Desayunos de trabajo
- Refrigerios
- ½ Jornada (Refrigerio y Almuerzo)
- Jornada Completa (Refrigerio a.m., Almuerzo y Refrigerio p.m.)
- Cenas de Trabajo



El hotel cuenta con paquetes especiales de Alojamiento y Seminario para que puedan desarrollar su jornada convenientemente en el mismo lugar.

Eventos sociales

El hotel cuenta con todo lo necesario para celebrar ocasiones especiales como:

- Bodas
- Graduaciones
- Fiestas de cumpleaños
- Lanzamientos
- Fiestas navideñas
- Baby shower





Nuestros datos de contacto



2235-4172 / 2225-8483



reservaciones@hoteleltorogoz.com



Hoteleltorogoz



@Hoteleltorogoz

Final 35 Avenida Norte Casa 6 y 7 B Reparto Santa Fe,
San Salvador, El Salvador
www.hoteleltorogoz.com

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

PROPUESTA DE MANUAL DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS



Elaborado diciembre 2019



CONTENIDO

1.	<u>INTRODUCCIÓN</u>	2
2.	<u>OBJETIVOS</u>	3
3.	<u>ALCANCE</u>	3
4.	<u>VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN</u>	4
5.	<u>DEFINICIONES</u>	4
6.	<u>NORMATIVA</u>	6
7.	<u>POLITICAS</u>	7
8.	<u>ÁMBITO DE USO</u>	7
9.	<u>INCENTIVOS PROPUESTOS</u>	8
9.1.	<u>INCENTIVOS NO ECONÓMICOS</u>	8
9.2.	<u>INCENTIVOS PREMIUM</u>	12
10.	<u>BENEFICIOS</u>	14
10.1.	<u>BENEFICIOS PROPORCIONADOS A LA FECHA AL PERSONAL DEL HOTEL</u>	14
10.2.	<u>BENEFICIOS PROPUESTOS</u>	14
	<u>ANEXO</u>	17

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.



1.INTRODUCCIÓN

La Gestión del Personal en Hotel El Torogoz, es parte fundamental y todas en conjunto cooperan para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Por lo que se ha considerado reconocer y premiar por el trabajo excepcional que realice un empleado es decisivo para su motivación y que continúe dando lo mejor de sí. Esta forma de trabajar permitirá formar modelos que sirvan de guía a sus compañeros.

El presente Manual de Incentivos y Beneficios para el empleado tiene como objetivo motivar a los empleados mediante diversos incentivos como premio a sus empleados por desempeño y actitudes que se refleja en la obtención de los mejores resultados.

Por lo que se estableció como herramienta la Creación del manual de Incentivos y Beneficios que tendrá como objetivo principal contribuir a mejorar la motivación de sus empleados, mediante el reconocimiento de sus labores y la asignación de incentivos, generando en los empleados un sentimiento de pertenencia, estabilidad y compromiso.

Así como promover una cultura que se caracteriza por el espíritu de trabajo en equipo, confianza y participación de todos los puestos, ayudando a fomentar la responsabilidad y cooperación, al sentirse parte activas dentro de la empresa.



2.OBJETIVOS

Objetivo General

Disponer de un Manual de Incentivos y beneficios que contribuya a mejorar la motivación de los empleados que laboran en Hotel El Torogoz.

Objetivos Específicos

- Guiar a la empresa en la aplicación estandarizada de los procedimientos y mecanismos para la asignación de incentivos y beneficios, que contiene el presente manual.
- Motivar a la Eficiencia y Satisfacción de los empleados a través de la Asignación de Incentivos y beneficios para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Hotel El Torogoz.
- Reconocer las habilidades y destrezas individuales que cada empleado posee para otorgar el incentivo que solventa sus expectativas y de esa forma mantener o aumenta el desempeño laboral.

3.ALCANCE

El manual es solo para la aplicación de los incentivos y beneficios descritos en el Manual bajo las normativas especificadas.



4. VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN

El Manual de Incentivos y beneficios entrará en vigencia el _____ de 2020.

Se recomienda su actualización cada dos años o cada vez que se desee incluir alguna modificación a los incentivos y beneficios o cuando se incluya alguno nuevo.

5. DEFINICIONES

Incentivo: Es aquello que nos impulsa a desear o hacer algo, ya sea de algo real (monetario o en especies) como algo simbólico y representativo para quien lo recibe.

Incentivos Financieros: Un beneficio dado a los empleados para conseguir que hagan algo que normalmente no harían. Es dinero que se ofrece para conseguir que prueben algo nuevo que se ofrece. El evento puede no ocurrir sin el incentivo. La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan niveles de productividad y calidad.

Incentivos no Financieros: Son aquellos que la empresa utiliza para reconocer; son reconocimiento por méritos, placas conmemorativas, el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, si no que muchas veces son reconocidos por méritos y algunas veces por tiempos libres con goce de sueldo.

Son aquellos que se otorgan independientemente del desempeño de una persona, no del tiempo que han pertenecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual.



Beneficios: Es un bien que se hace o se recibe. El término también se utiliza como símbolo de utilidad o ventaja.

Beneficios laborales: Estos son aquellos beneficios dados a los empleados de una empresa aparte de su salario normal correspondiente al trabajo que realizan. Los beneficios pueden darse de acuerdo al tiempo que tenga el empleado trabajando, de acuerdo a su estado de salud, o simplemente de manera legal.

Por otra parte, los beneficios son aquellos pagos financieros o no monetarios ofrecidos por una compañía a sus empleados y que les garantizan a los mismos en cierta manera una mejor calidad de vida, motivación en el trabajo, entre otras cuestiones.

Beneficios económicos: Estos beneficios pueden conocerse también como utilidades. indican el incremento de los montos monetarios netos adquiridos por una empresa o de manera particular.

Bono: Es sinónimo de regalo extra, de gratificación cuando alguien está ejecutando una labor determinada y este sobresale en los términos establecidos por la organización obteniendo como resultado un producto de mejor calidad o en el menor tiempo estipulado.

Bono por desempeño: Es un estímulo a la productividad, bonificación por producción, entre otras denominaciones que pudiera percibir, es aquel beneficio variable, fijado generalmente en forma unilateral por la compañía, cuyo propósito es compensar el esfuerzo del trabajador por conseguir determinada meta establecida por la Alta Dirección de la empresa.

Bono por antigüedad: Es un pago adicional a un empleado, legalmente adquirido por la antigüedad y experiencia que tiene el beneficiado de la pertenencia.

Comisión: Es una ganancia extra que obtiene una empresa, vendedor o profesional por los servicios que ofrece a sus clientes. Los valores pagados de una comisión nunca son fijos y estos varían por la actividad del negocio y los detalles de la contratación. Por lo general las comisiones son pagadas cuando se concluye el cierre de un negocio o venta.

6. NORMATIVA

Para la aplicación de los incentivos y beneficios, se deberán considerar las siguientes normas:

- a) Los incentivos y beneficios a otorgar, serán únicamente los autorizados en el presente Manual.
- b) Podrán agregarse incentivos y beneficios con la aprobación de la Gerencia General, quien decidirá sobre las características de los mismos.
- c) Todos los empleados de la empresa que tengan un mes de servicio podrán gozar del programa de asignación de incentivos.
- d) Tendrán acceso al manual de incentivos y beneficios el Jefe de Operaciones para efectuar las divulgaciones necesarias al personal que supervisa.
- e) La asignación de incentivos y beneficios se agendarán la fecha de su realización por la Gerencia General.
- f) Se llevará control de la asignación de los Incentivos y beneficios, que cumpla con los criterios establecidos. (Anexo 1)



7. POLITICAS

Para la aplicación de los incentivos y beneficios, se deberán considerar las siguientes políticas:

- a) Todos los empleados del Hotel que no presenten acciones de personal en el mes, pueden participar en el programa de asignación de incentivos y beneficios.
- b) La asignación de los incentivos y beneficios serán divulgados por el Jefe inmediato.
- c) La Gerencia General dará a conocer el día y la hora en que se efectuar la asignación de los beneficios e incentivos a los empleados nominados en el mes.
- d) La Gerencia General y Jefe de Operaciones deberán llenar el Registro de Asignaciones de los beneficios e Incentivos con los criterios establecidos en el expediente del empleado.

8. ÁMBITO DE USO

El Manual de Incentivos y beneficios será administrado exclusivamente por la Gerencia General, quien tendrá la responsabilidad de revisarlo y actualizarlo de manera total o parcial, según las necesidades del Hotel El Torogoz.

9. INCENTIVOS PROPUESTOS

9.1. INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

A continuación, se presentan los incentivos no económicos propuestos, los cuales son aplicables según la normativa.

INCENTIVO	DESCRIPCION	CONDUCTA RECOMPENSADA
OBJETIVO 1: Lograr al máximo la participación de los empleados/as como agentes activos, constituyente un factor que fortalezca el vínculo entre el empleado y Hotel El Torogoz.		
APLICA A: Todos los empleados de la empresa, que hayan aprobado su período de prueba .		
1. Reconocimiento Público	Este incentivo consiste en reconocer el trabajo que los empleados/as realizan en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en base a recompensar el trabajo bien hecho puede ser individual o grupal. Se debe de elaborar un Mural o cartelera y colocar el nombre o nombres de los empleados más sobresalientes.	Participa en el elaboración de los objetivos metas. Trabajo sobresaliente en el desarrollo de sus funciones.
2. Carta de Reconocimiento o memorándum	Este incentivos consiste en que el Jefe de Operaciones deberá de observar el trabajo que realizan los empleados e identificar aquellas conductas, actitudes que favorezcan el trabajo efectivo.	Toma de decisiones asertivas. Capacidad de adaptarse y trabajar en equipo Puntualidad. Trabajo eficiente bajo presión.
3. Palabras de Ánimo y motivación.	Este incentivo consiste en otorgar palabras de ánimo cuando sea necesario o se observe que el empleado requiere orientación en las funciones que realiza.	Toma en cuenta y adopta sugerencias.

PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS.

1. El Gerencia General establece la fecha que se realizara la reunión con el personal.
2. Gerencia General delega al Jefe de Operaciones la organización del evento.
3. Jefe de Operaciones elabora Plan y presupuesto para el evento.
4. Jefe de Operaciones, presenta a Gerencia General, el plan y presupuesto del evento.
5. Gerencia General aprueba el Plan.
6. Jefe de Operaciones Organiza el evento.
7. Gerencia General da las palabras de Bienvenida y da a conocer el personal nominado.
8. Jefe de Operaciones procede a realizar la felicitación publica, carta de reconocimiento y palabras de motivación, según aplique la conducta observable.

INCENTIVO	DESCRIPCION	CONDUCTA RECOMPENSADA
OBJETIVO 2 : Fortalecer las relaciones interpersonales entre las Jefaturas con el objetivo de proporcionar un clima laboral satisfactorio.		
APLICA A: Todos los empleados permanentes que hayan aprobado su período de prueba .		
1. Tarjetas Mágicas	Este incentivos consiste en el reconocimiento de conductas, actitudes, habilidades del empleado por medio de un tarjeta en la que se le felicitara, agradecerá y se le especificara el motivo por el cual recibe la presente. Se debe de ser especifico en lo que hicieron bien. Se colocara en el área en que estén las pertenencias del empleado.	Trabajo bien hecho. Esfuerzo del empleado por cumplir eficientemente sus responsabilidades .
2. Identificando Talentos	Este incentivo consiste en reconocer los "Desempeños especiales" entre los mismos compañeros. Cada fin de mes se va a realizar una reunión en donde estén presentes el jefe y los empleados y que cada uno de ellos mencione el comportamientos sobresalientes que noto en este mes en sus compañeros de trabajo.	Talentos identificados que fortalezcan a la empresa.



3. Reconocimiento y felicitación al evento mejor coordinado del mes.	Este incentivo consiste en el reconocimiento al trabajo bien hecho el Jefe de Operaciones evaluara si se han cumplido los objetivos y metas establecidos en cada uno de los eventos; si así fuere se felicitaran públicamente.	Trabajo en equipo Cumplimiento de las metas establecidas. Coordinación Trabajo Eficiente.
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS. Entrega de las “tarjetas mágicas”. 1. Gerencia General, establece el tipo de tarjetas a comprar. 2. Gerencia General designa personal que efectuara la compra. 3. Gerencia General y Jefe de Operaciones unifican criterios para definir personal que cumpla con la conducta compensada. 4. Gerencia General delega al Jefe de Operaciones el llenado de tarjetas 5. Jefe de Operaciones realiza a colocar tarjeta en el área que el empleado tiene designada. En Identificación de Talentos y Reconocimiento y Felicitación al evento mejor coordinado del mes. 1. El Gerencia General establece la fecha que se realizara la reunión con el personal. 2. Gerencia General delega al Jefe de Operaciones la organización del evento. 3. Jefe de Operaciones elabora Plan y presupuesto para el evento. 4. Jefe de Operaciones, presenta a Gerencia General, el plan y presupuesto del evento. 5. Gerencia General aprueba el Plan. 6. Jefe de Operaciones Organiza el evento 7. Gerencia General realiza el evento.		



INCENTIVO	DESCRIPCION	CONDUCTA RECOMPENSADA
OBJETIVO 3: Lograr empleados más comprometidos con el Hotel El Torogoz, por medio de desarrollo de habilidades y crecimiento personal y que no presenta cargos de Jefatura a la fecha de vigencia de este manual.		
APLICA A: a todos los empleados con 6 meses de antigüedad en la empresa.		
1. Promociones Internas	Este incentivo consiste en el desarrollo profesional del empleado/a por medio de la posibilidad de aprender y desempeñarse en diversos puestos que le permita potenciar sus competencias y habilidades; incrementando a su vez que se forma y retiene un talento en la empresa. Esto incluye: Ascensos. Posibilidades de optar a otra plaza de la empresa	Desempeño eficiente y liderazgo.
2. Autoconocimiento y áreas de oportunidad	Este Incentivo consiste en conocer los puntos fuertes y los débiles, lo que te hará ser mejor trabajador y fortalecer los puntos débiles.	Evaluación del desempeño y reconocimiento de áreas de oportunidad.
3. Formación	Este incentivo consiste en invertir en temas de capacitación formar al talento Humano.	Disposición aprender y desarrollar en actividades que requieren mayor formación educativa.
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS. Promociones Internas - Gerencia General promociona internamente la plaza vacante - Gerencia General recibe solicitud de empleados que aplican a la plaza vacante. - Gerencia General evalúa si el personal cumple con perfil y competencias requeridas. - Si cumple aplica el proceso de proceso de entrevista y evaluación ya establecida. Autoconocimiento y Áreas de Oportunidad y Formación - Gerencia General establece fecha para efectuará la evaluación del desempeño por competencias. - Jefe de Operaciones realiza la evaluación del desempeño por competencias. - Jefe de Operaciones procede a calificar para ver las áreas de fortaleza y áreas de oportunidad del empleado. - Determina áreas de oportunidades para el personal del Hotel - Jefe de Operaciones presenta Plan de necesidades de capacitación de personal y Presupuesto - Gerencia General recibe Plan y presupuesto y aprueba. - Gerencia General realiza convocatoria a empleados seleccionados a capacitación.		



INCENTIVO	DESCRIPCION	CONDUCTA RECOMPENSADA
OBJETIVO 4: Generar un espacio de recreación que mejore las relaciones interpersonales y la identificación en el Hotel.		
APLICA A: Todos los empleados de la empresa, sean permanentes o eventuales, indistintamente del tiempo de laborar.		
1. Convivios	Se celebran los cumpleaños del mes, en el cual la Gerencia Coordinara un pequeño refrigerio para los participantes.	No se requiere ninguna conducta ya lo que se busca es liberar stress.
2. Almuerzo Navideño	Se realizara en el mes de diciembre con todos los empleados del Hotel.	No se requiera ninguna conducta, es para compartir y mejorar las relaciones entre empleados y Jefaturas.
3. Celebración del Aniversario del Hotel	Se realizara por medio de compartir un pastel y artículos promocionales como llaveros para regalar a los empleados y clientes.	No requiere ninguna conducta, se busca la identificación con la empresa en la trayectoria que los caracteriza.
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS - Gerencia General define la fecha para la realización de los eventos - Gerencia General delega al Jefe de Operaciones la organización de los eventos - Jefe de Operaciones elabora Plan y Presupuesto del evento. - Jefe de Operaciones presenta a la Gerencia General, el Plan y el Presupuesto de eventos. - Gerencia General aprueba el Plan y Presupuesto - Jefe de Operaciones organiza el evento. - Gerencia General invita a los empleados a los eventos. - Jefe de Operaciones realiza los eventos.		

9.2. INCENTIVOS PREMIUM

A continuación, se presenta la propuesta de Incentivos Premium de los cuales podrán gozar de sus beneficios aquellos empleados que logren un desempeño sobresaliente:



INCENTIVO	DESCRIPCION	OBJETIVO
OBJETIVO 5: Generar lealtad, motivación, aumento de la productividad y autorrealización.		
APLICA A: Todos los empleados contratados permanentes que tengan como mínimo un periodo de 3 meses, de laborar para la empresa.		
1. Misión Cumplida	Este incentivo consiste en que el empleado, podrá retirarse dos horas antes de la salida establecida de sus labores. El día de su conveniencia, siempre y cuando no afecte las actividades establecidas por el Hotel.	Que el empleado se sienta que su eficiencia y lealtad al Hotel es reconocida y valorada.
2. Tarde Libre	Este incentivo consiste en que el empleado podrá solicitar una tarde libre el día de su cumpleaños. Como recompensa al trabajo bien hecho y el esfuerzo en el desarrollo de sus actividades.	Generar motivación a realizar el trabajo con eficiencia.
3. Día libre	Este incentivo radica en el empleado tendrá la opción de solicita un día libre, como estímulo ante el buen desempeño realizado a lo largo del proceso de sus actividades laborales y el cumplimiento de metas establecida por el Hotel.	Fomentar alta eficiencia y eficacia en el desempeño de su trabajo.
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS - Gerencia General establece la Programación de días electivos disponibles. - Jefe de Operaciones presenta nómina de personal que realizaron trabajo excepcional - Personal nominado presenta solicitud del incentivo ganado. - Jefe de Personal revisa programación y evalúa petición. - Jefe de Operaciones presenta propuesta a la Gerencia General - Gerencia General aprueba propuesta efectuada por Jefe de Operaciones - Empleado recibe aviso de petición efectuada. - Si el beneficiario fuere el jefe de Operaciones deberá de realizar la coordinación con la Gerencia General. - Realizando los pasos 3), 6) y 7)		



10. BENEFICIOS

10.1. BENEFICIOS PROPORCIONADOS A LA FECHA AL PERSONAL DEL HOTEL

Actualmente el Hotel El Torogoz, proporciona el siguiente beneficio a los empleados:

- a) A todo el personal que trabaja en el horario diurno se le proporciona desayuno y almuerzo.
- b) Al personal que trabaja en el horario nocturno se le proporciona la cena y desayuno.

10.2. BENEFICIOS PROPUESTOS

Además de los incentivos mencionados se considera necesario agregar algunos beneficios para generar identidad, lealtad, eficiencia en el desempeño laboral y puntualidad en su horario de ingreso de trabajo a la empresa.

Es importante además motivar al personal que realiza las gestiones de ventas, con vista a lograr los objetivos y metas financieras de la empresa por lo tanto se debe de configurar un plan de motivación que sea válido y alcanzable para ambas partes, ya que el trabajo que realiza es distinto al de los demás empleados y conlleva una serie de riesgos y dificultades.

De igual manera a la jefatura que impulsa, motiva, orienta y apoya a toda la fuerza laboral de la empresa como es para el caso del Hotel el cargo de Jefe de Operaciones.

Los beneficios propuestos, incluidos son los siguientes:



BENEFICIOS	DESCRIPCION	OBJETIVO
OBJETIVO: Estimular el desempeño laboral, motivación y aumentar los ingresos financieros de la empresa.		
APLICA A: a personal de gestión de ventas y Jefe de Operaciones		
1. Comisión	Este incentivo consiste que el empleado recibe un porcentaje de comisión por las venta que realiza.	Incremento de las ventas
2. Bono de desempeño	Este incentivo se otorgara al empleado que obtenga los mejores resultados en la evaluación de desempeño por competencias que realiza la empresa.	Incentivar al personal a lograr la eficiencia en su desempeño laboral y la competitividad.
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE LOS INCENTIVOS - Gerencia General establece Plan de metas y comisiones. - Gerencia General establece fechas para hacer efectivas las fechas de pago de comisiones. - Gerencia General establece monto monetario del incentivo de desempeño por competencias. - Gerencia General Elabora Plan y Presupuesto Financiero - Gerencia General aprueba plan de Beneficios y realiza la divulgación al personal de Gestión de Ventas y Jefe de Operaciones.		

Así como también se consideran beneficios aplicables a todo el personal del Hotel como parte importante para generar compromiso en los empleados en general.



BENEFICIO	DESCRIPCION	OBJETIVO
OBJETIVO: Generar compromiso, eficiencia y disminuir la alta rotación de personal .		
APLICA A: a todo el personal una vez contratado por la empresa.		
1. Alimentos	Este beneficio consiste en proporcionar la alimentación a los empleados del Hotel en los horarios Diurno (desayuno y almuerzo) y Nocturno (Cena y Desayuno).	Generar compromiso, identificación, lealtad y puntualidad en los horarios de ingreso a la empresa.
2. Bono Navideño	Este beneficio consiste en otorgar un monto fijo a los empleados anualmente y a los menor tiempo según el cálculo proporcional.	Generar compromiso para retener a los empleados.
3. Canasta Navideña	Este beneficio consiste otorgar canasta con productos básicos, en el mes de diciembre a todos los empleado que a esta fecha se encuentran laborando para la empresa.	Recompensar al trabajador por todo un año de laborar en la empresa.
4. Bonos por antigüedad laboral	Este beneficio consiste en otorgar un reconocimiento económico al empleado que se mantiene leal al servicio de la empresa.	Evitar la alta rotación de personal.
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS - Gerencia General define la fecha para la entrega de los beneficios bonos y canasta navideña. - Gerencia General delega al Jefe de Operaciones la organización de los eventos - Jefe de Operaciones elabora Plan y Presupuesto del evento. - Jefe de Operaciones presenta a la Gerencia General, el Plan y el Presupuesto del evento. - Gerencia General aprueba el Plan y Presupuesto - Jefe de Operaciones organiza el evento. - Gerencia General invita a los empleados al evento. - Jefe de Operaciones realiza los eventos. Para el Beneficio de Alimentos. - Gerente General define los tiempos de alimentación a que tienen derecho el turno Diurno y Nocturno. - Jefe de Operaciones presupuesto mensual en base a horarios de trabajo establecidos. - Gerencia General revisa y aprueba presupuesto. - Personal recibe alimentación de acuerdo al turno asignado.		



ANEXO

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DEL COLABORADOR



Elaborado diciembre 2019



CONTENIDO

<u>INTRODUCCION</u>	2
<u>Misión</u>	2
<u>Visión</u>	2
<u>Valores</u>	3
<u>NORMAS GENERALES DE CONDUCTA</u>	3
<u>1. REGLAS GENERALES DE CONDUCTA</u>	3
<u>1.1 ACCIÓN DISCIPLINARIA</u>	6
<u>1.2 PROCEDIMIENTO</u>	6
<u>2. POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD</u>	7
<u>3. DISCRIMINACIÓN, ACOSO LABORAL Y SEXUAL</u>	8
<u>4. CUMPLIMIENTO CON INSTRUCCIONES DE TRABAJO</u>	8
<u>5. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</u>	9
<u>6. APARIENCIA PERSONAL Y VESTIMENTA</u>	9
<u>7. PRACTICAS DE TRABAJO</u>	10
<u>7.1 HORARIO DE TRABAJO</u>	10
<u>7.2 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</u>	10
<u>7.3 RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO</u>	11
<u>8. PERÍODO DE PRUEBA</u>	11
<u>9. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u>	12
<u>10. EXPEDIENTES DEL PERSONAL</u>	12
<u>11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>	13
<u>12. CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO</u>	14
<u>Anexo 1. Constancia de recepción del Manual del Empleado.</u>	16

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.



INTRODUCCION

El presente Manual del Colaborador tiene como objetivo determinar los valores, principios y normas que debe de regir el comportamiento y la actuación de cada uno de los empleados y personal eventual, Gerente General, Jefe de Operaciones, así como aplicable a sus clientes y proveedores y personal que interactúa con el Hotel en la medida en que los valores, principios y normas contenidas en el presente Código pueden serles de aplicación.

El Manual del Colaborador es obligatorio para todos los empleados, es un documento que regula, orienta y dirige a los empleados y personal eventual en cuanto al comportamiento ético en las instalaciones del Hotel.

Principios El Hotel El Torogoz quiere seguir creciendo de forma responsable y comprometida con todos sus Grupos de Interés. El presente Código de Ética pone de manifiesto su aspiración a liderar el desarrollo sostenible en el Sector de la Hotelería, siendo nuestros lineamientos los siguientes:

Misión

Somos un hotel que permite disfrutar de un sano esparcimiento y descanso, además de proporcionar ambientes de tranquilidad, a clientes que buscan desarrollar proyectos para nuestro país, a través de capacitaciones y eventos enmarcados en la solidaridad y responsabilidad social.

Visión

Ser reconocido por los principales referentes a nivel mundial, como el hotel líder en servicio, calidad y calidez, estableciéndonos como la primera opción para obtener servicios de alimentación y alojamiento convirtiéndonos además en el punto de encuentro de organizaciones y entidades de todas partes del mundo, que se dedican al desarrollo sostenible de nuestros pueblos.



Valores

- Excelencia
- Responsabilidad
- Confianza
- Servicio
- Calidad
- Calidez

El Hotel El Torogoz, adoptará las medidas necesarias para hacer efectivo el conjunto de valores, principios y normas que componen el presente Código dando difusión entre los destinatarios de su contenido y resolviendo las dudas que su aplicación pueda generar.

El Hotel El Torogoz promoverá el conocimiento de Manual del Colaborador entre los empleados y los distintos Grupos de interés para que su actuación se rija por los principios sobre los que se asienta el presente Código.

NORMAS GENERALES DE CONDUCTA

I. REGLAS GENERALES DE CONDUCTA

Para mantener un ambiente de trabajo de respeto, honesto, armonioso, pacífico, ordenado, seguro y productivo, Hotel El Torogoz. ha adoptado unas reglas generales de conducta que deben observar todos los empleados y personal eventual dentro y fuera del empleo. Con estas, se presenta una idea clara del comportamiento con sus compañeros de trabajo, con sus Jefes y público en general.

Es de vital importancia orientar a los empleados y personal eventual para propiciar su mejoramiento y evitar al máximo la imposición de medidas disciplinarias. Sin embargo, la violación de las disposiciones del Manual y de las



normas de conducta, puede resultar en la aplicación de medidas correctivas, incluyendo la separación del empleo.

Se espera que el personal de hotel, se comporte de acuerdo a las normas básicas de educación, moral, buenas costumbres y valores propios de la empresa, observando las conductas siguientes, sin que éstas sean limitativas:

- a) Cumplir con las normas, políticas y reglamentos de la empresa.
- b) Actuar con honestidad, respetando los bienes de la empresa, clientes y compañeros de trabajo cuidando con diligencia cualquier los bienes materiales y prestando el cuido y devolución a su dueño respectivo.
- c) Conservar los documentos íntegros emitidos por el Hotel el Torogoz, en relación a derechos y beneficios que presta a sus empleados.
- d) Respetar a las personas, de palabra y de hecho, tanto a los dueños de la empresa como a los compañeros de trabajo, clientes y proveedores y público en general.
- e) No discriminar por género, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión política, grupo social u origen étnico, tratando con dignidad a compañeros de trabajos y clientes.
- f) Presentarse a trabajar bajo condiciones libres de efectos de bebidas embriagantes y uso de sustancias nocivas a la salud.
- g) Guardar con sigilo la información documental o verbal de la empresa.
- h) Mostrar conductas positivas ante las dificultades, ser prudente y actuar con transparencia en la generación de información interna y del personal que labora en ella.
- i) Asistir a trabajar con puntualidad, manejando con efectividad el tiempo de trabajo.
- j) Cumplir el trabajo asignado, en calidad y tiempo, haciendo uso eficiente de los recursos materiales de la empresa.
- k) Fomentar armonía, honestidad y empatía entre los empleados de la empresa.
- l) Realizar funciones que competen al puesto de trabajo y las que en momentos de fuerza mayor se requieran.
- m) Actuar de manera diligente ante conductas de acoso sexual, notificando a la Gerencia General.
- n) Ser responsable por las acciones, por lo que se dice y hace.



Las siguientes faltas y otras que se mencionan a través de este Manual, son para información general y proveer unas guías en la administración de las disciplinas:

- a) No cumplir con las políticas escritas y verbales establecidas por Hotel El Torogoz.
- b) Apropiación ilegal, incluye la sustracción de cualquier utensilio o producto de los inventarios, dinero, documentos, bienes o equipo, etc. que sea propiedad del Hotel El Torogoz., clientes o compañeros de trabajo.
- c) Falsificación de documentos de Hotel El Torogoz con relación a derechos y/o beneficios del empleo.
- d) Conducta ofensiva a la decencia y moral pública, gritar, discutir en voz alta, usar lenguaje y gestos impropios, peleas físicas o amenazas.
- e) Hostigamiento sexual, insinuaciones o proposiciones de naturaleza sexual, crear un ambiente de intimidación u hostilidad a una persona o cualquier conducta de naturaleza sexual, verbal o física; hacer acusaciones o comentarios malsanos.
- f) Reportarse a trabajar bajo la influencia de bebidas embriagantes o sustancias controladas.
- g) Utilizar información confidencial de Hotel El Torogoz, indebidamente y divulgarla sin autorización.
- h) Portar armas de fuego y/o cualquier otra arma o artefacto regulado por ley,
- i) Posesión y/o uso de drogas y/o sustancias controladas, excepto las ordenadas por prescripción médica, así como posesión y/o uso de bebidas alcohólicas, en las instalaciones del Hotel.
- j) Distribución de literatura o material impreso, propagandas, entre otras, sin la autorización del Gerente General.
- k) Llegar tarde al trabajo frecuentemente o no asistir al trabajo injustificadamente.
- l) Propagar rumores, crear dificultades, influenciar en forma adversa a los compañeros de trabajo.
- m) Suministrar información incorrecta, incompleta o engañosa en la solicitud de empleo o en cualquier documento que requiera la Hotel El Torogoz, o

el dejar de suministrar información o documentos que deben presentarse periódicamente.

- n) Rehusar obedecer las órdenes relacionadas con el trabajo, emitidas por los jefes de la empresa, siempre y cuando no riñan con este Código de Empleado ni con el Código de Trabajo.
- o) Patrón de desempeño ineficiente.
- p) Utilizar el tiempo de trabajo para gestiones personales.
- q) Ocasionar daños a propiedad al Hotel o compañeros de trabajo.
- r) Abandonar el trabajo antes del horario designado.
- s) Contribuir a crear malas condiciones de salud y/o seguridad.
- t) No seguir la política de vestimenta.
- u) Hacer comentarios malsanos de otros compañeros con el propósito de afectar la imagen personal o profesional de dichos compañeros.
- v) Asumir autoridad no concedida.
- w) Tener conocimiento de una situación de hostigamiento sexual y no informarlo como lo dispone la política de Hotel El Torogoz.
- x) Cualquier otra conducta que sea perjudicial para la Hotel El Torogoz. los empleados.

1.1 ACCIÓN DISCIPLINARIA

La acción disciplinaria puede surgir a consecuencia de una violación a cualquiera de las disposiciones y la misma puede conllevar desde una amonestación verbal, una amonestación escrita, suspensión del trabajo por un periodo de tiempo, hasta despido.

Hotel El Torogoz, se reserva el derecho de aplicar la acción disciplinaria correspondiente, según la magnitud de la ofensa.

1.2 PROCEDIMIENTO

El procedimiento ordinario a seguirse con relación a las acciones disciplinarias es el siguiente:

- a) Reunión con el empleado y primera amonestación verbal
- b) Segunda amonestación escrita, con copia al expediente



- c) Tercera será suspensión sin goce de salario por un día, según lo establecido en el artículo 100 del Reglamento Interno de trabajo.

El procedimiento ordinario en el programa el personal eventual con relación a las acciones disciplinarias es el siguiente:

- a) Reunión con personal eventual y primera amonestación escrita
- b) Segundo será la cancelación del acuerdo de los servicios prestados.
- c) Tercera si existen ciertas violaciones, que ameritan, por su magnitud o naturaleza, que se prescinda de la amonestación y se comience con cualquier otra medida disciplinaria progresiva, tal como una suspensión de empleo y sueldo.

Además, y sin limitarse a las normas de conducta anteriores, cualquier empleado puede ser despedido si la falta cometida o su conducta pueda considerarse de tal seriedad o naturaleza, tan lesiva a la paz y al buen orden del negocio, que constituya imprudencia esperar su reiteración para separarlo del trabajo, según las causales de despido establecidas en el artículo 50 del Código de Trabajo.

2. POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD

PROHIBICIÓN DE DIVULGAR INFORMACIÓN SOBRE HOTEL EL TOROGOZ.

Es la Política del Hotel El Torogoz, el asegurarse de que sus operaciones, actividades, relaciones y las de sus clientes se mantengan confidenciales. Si durante su empleo o prestación de servicio obtiene información confidencial o propiedad del Hotel o de sus clientes, dicha información será manejada en estricta confidencialidad y no podrá ser divulgada o discutida con nadie.

Es responsabilidad de todos los empleados, sean permanentes o eventuales, mantener la confidencialidad y seguridad interna de dicha información y no debe ser divulgada a no ser que en el descargo de los deberes y responsabilidades del puesto que ocupa el empleado o personal eventual, así lo amerite. Ningún empleado o personal eventual puede sustraer, ni mostrar a terceras personas, documentos relacionados con las operaciones del Hotel El Torogoz, durante su empleo, prestación de servicios o luego de su terminación en el empleo.



3. DISCRIMINACIÓN, ACOSO LABORAL Y SEXUAL

Las relaciones entre los empleados, sean permanentes o eventuales, del Hotel El Torogoz, deberán caracterizarse por un alto sentido de compañerismo y unidad de propósito y acción. Por tal motivo, es imprescindible tener en mente los siguientes puntos:

- a) Toda relación entre compañeros de trabajo será establecida y contenida en un marco de respeto y consideración profesional.
- b) No se hará discriminación a las personas por razón de género, religión, ideología política, raza, discapacidad o cualquiera otra razón.
- c) No es permitido el acoso sexual y laboral. Ningún empleado independientemente de su posición o título utilizará dicho título o posiciones indebidamente en su trabajo con otros compañeros. Ello incluye el pretender obtener favores personales o sexuales de otros compañeros.
- d) Crear un ambiente de trabajo abusivo y hostil u ofensivo a compañeros de trabajo.

4. CUMPLIMIENTO CON INSTRUCCIONES DE TRABAJO

El Gerente General vela por que se realicen los trabajos necesarios para llevar a cabo las operaciones del Hotel. En cumplimiento con tal deber el Jefe de Operaciones asignará, distribuirá y planificará el trabajo a realizarse y le dará seguimiento a la labor de los empleados y personal eventual. Además, orientará sobre los deberes y responsabilidades que se les asignen a estos. Le proveerá, en cuanto sea posible, los recursos y materiales necesarios para que puedan prestar sus servicios adecuadamente.

El Gerente General tendrá la responsabilidad de establecer controles para ayudar en la evaluación del personal eventual.

5. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Mantener un ambiente apropiado para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales es de vital importancia para el hotel. Todo empleado debe observar las siguientes normas de seguridad:

- a) Cumplir las políticas, reglas y procedimientos de seguridad y salud, del Hotel.
- b) Practicar la seguridad dentro y fuera del trabajo.
- c) Realizar el trabajo, bajo condiciones seguras.
- d) Reportar todas las heridas o lesiones en el trabajo al Jefe de Operaciones, sin importar lo pequeñas que sean.
- e) Reportar todas las condiciones y actos inseguros del trabajo que puedan causar un accidente.
- f) Conocer las salidas de incendio, localización de los extintores de incendio y la forma apropiada de reportar fuego.
- g) Mantener los pasillos, salidas o el acceso a equipos de emergencias libres de obstrucciones; no obstruir la vista o el acceso a cualquier equipo de extinguir incendios.
- h) No distraer la atención de un empleado y/o empleados eventuales mientras esté realizando cualquier labor.
- i) Se prohíbe terminantemente usar bebidas alcohólicas o narcóticos en las instalaciones del Hotel, ni trabajar bajo la influencia de los mismos.

6. APARIENCIA PERSONAL Y VESTIMENTA

La vestimenta y las normas de orden y aseo personal, contribuyen a la imagen del Hotel. Durante horas laborables los empleados y personal eventual deben presentarse limpios, aseados y vestidos, según se requiere. Se exhorta a todos los empleados, permanentes y eventuales a proyectar una imagen profesional en todos los aspectos, incluyendo la vestimenta.

Tomando en cuenta que el Hotel siempre se ha caracterizado por su seriedad y compromiso, cada empleado debe mantener una apariencia profesional nítida, utilizando una vestimenta adecuada, que vaya a tono con las funciones que



desempeña, entendiendo que su forma de vestir juega un papel importante en la forma en que se proyecta la imagen del Hotel.

7. PRACTICAS DE TRABAJO

7.1 HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo en Hotel se encuentra normado en el reglamento interno de trabajo. Todo empleado está obligado a cumplir con el período de trabajo acordado en su contrato de trabajo. De igual manera y como lo estipula el Reglamento de Trabajo, todo empleado cuenta con cuarenta cinco minutos, dentro de su jornada laboral, para ingerir alimentos.

Todo personal eventual deberá cumplir los períodos y los horarios de prestación de servicios, sobre todo cuando ello sea indispensable para la adecuada coordinación y estructuración de la gestión del Hotel.

7.2 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Para mantener un ambiente de trabajo productivo y seguro, el Hotel espera que sus empleados cumplan puntualmente con su horario de trabajo. Las ausencias y tardanzas reflejan el grado de responsabilidad y actitud que tiene el empleado en su trabajo.

El empleado deberá reportar la hora de entrada y de salida, según los horarios establecidos asignados, a la hora establecida de entrada el empleado deberá estar preparado para comenzar sus labores. Así como también deberá notificar con anticipación al Gerente General cualquier ocasión en que no pueda evitar ausentarse o llegar tarde al trabajo.

Inmediatamente al volver a sus labores deberá comprobar la causa justa que origino su inasistencia, en caso contrario no tendrá derecho a la remuneración del día descanso semanal por no haber completado la semana laboral, de acuerdo a lo normado en el Reglamento Interno (Artículo 29) y código de Trabajo.



Todo personal eventual deberá cumplir con los períodos y los horarios de prestación de servicios con puntualidad en los horarios pactados, con el fin de no afecten la coordinación y estructuración de la gestión del Hotel.

En caso de no cumplimiento a las reglas establecidas se dará será de prescindir de la prestación de sus servicios.

7.3 RESPONSABILIDADES EN EL TRABAJO

- a) Asistencia y puntualidad en el trabajo
- b) Cumplimiento con las leyes laborales.
- c) Lealtad y honestidad para con el Hotel y demás compañeros
- d) Seguir las instrucciones del Gerente General y Jefe de Operaciones
- e) Orientarse con el Gerente General cada vez que tenga dudas o problemas que puedan afectar su trabajo.
- f) Poner el máximo de atención, esfuerzo y dedicación al trabajo para asegurar que el servicio sea de mayor calidad.
- g) Cumplir con todas las reglas de salud y seguridad del Hotel.
- h) Mantener confidencialidad en con información tanto del Hotel como de sus clientes.
- i) Cumplir con todos los procedimientos, políticas, normas generales y prácticas del Hotel.
- j) Tratar a sus compañeros, clientes y superiores con profesionalismo, amabilidad y respeto.
- k) Cuidar el equipo y mobiliario.
- l) Mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo y sus alrededores.

8. PERÍODO DE PRUEBA

Todo empleado contratado por el Hotel para ocupar un puesto en la organización comenzará en un período de prueba de treinta (30) días.

Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa, conforme al artículo 28 del Código de Trabajo.



Durante este período, el Hotel evaluará si el empleado posee las destrezas, la actitud, conducta y desempeño necesarios para convertirse en un empleado del Hotel.

Vencidos los treinta días y ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, este continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

9. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El hotel mantiene un expediente con las descripciones de puestos que detallan las responsabilidades y funciones que deben ejercer los empleados y personal eventual. Además, se describen los requerimientos académicos y experiencia. Todo el personal debe familiarizarse con la descripción de su puesto y la de sus compañeros de trabajo para facilitar la coordinación de trabajos y tener un mejor entendimiento de las funciones del personal y los procesos de la administración.

La descripción de su puesto, la misión, visión, valores y deberes generales del personal presentados en este Manual son complementarios. Se le requiere cumplir con todos ellos.

10. EXPEDIENTES DEL PERSONAL

El Hotel mantiene un expediente para cada empleado y personal eventual con sus datos e historial de trabajo. Las informaciones recopiladas son: sus datos personales, historial de salario, deducciones de nómina y aquella relevante a su educación y trabajo, así como asistencia, posición, adiestramientos, años de trabajo, procesos administrativos y requerimientos de ley, según aplique.

El expediente debe contener lo siguiente: datos personales, diplomas o certificaciones según requiera la labor a realizar, las horas que ha trabajado, las tareas que ha realizado, las evaluaciones que se le han hecho, las razones para cambiarlo de puesto, las razones para despido.



El Hotel confía que la información que se presenta, y que forma parte del expediente, es cierta, precisa y completa. El personal tiene la responsabilidad de complementar las formas y proveer los documentos requeridos para su expediente.

Esto incluye la obligación de proveer la información escrita pertinente solicitada en los documentos de disciplina y evaluación. Cualquier cambio en su información personal debe ser notificado lo antes posible al Gerente General. Esta información se mantendrá en los expedientes de cada empleado, sea permanente o eventual. Dichos expedientes son propiedad del Hotel, es por lo cual que de desear revisar el mismo, debe coordinarse con la Gerente General.

La siguiente información se mantendrá precisa y corriente en todo momento:

- Nombre
- Estado civil
- Dirección residencial
- Números de teléfonos personales.
- Nombre del cónyuge
- Numero de dependientes y sus nombres.
- Nombre, dirección y teléfono de la persona a notificar en caso de emergencia.
- Obtención de diplomas o certificaciones académicos.

II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- a) Las evaluaciones son el proceso por el cual se mide el desempeño del empleado, la ejecución de las prácticas y el cumplimiento con las metas y normas del Hotel.
- b) La evaluación ayuda a identificar las áreas excepcionales y las aportaciones a la realización de las metas.
- c) El desempeño del trabajo de los empleados será evaluado anualmente. Esto se utilizará para futuros aumentos o promociones.

- d) El empleado en período de prueba será evaluado antes de finalizar dicho periodo.
- e) Las evaluaciones de desempeño estarán basadas en su desempeño general y de acuerdo a las competencias relacionadas a puesto de trabajo, según el diccionario de competencias.
- f) En adición a la evaluación antes descrita, se podrán llevar a cabo evaluaciones especiales por escrito por el Gerente General en cualquier momento para dar seguimiento sobre su desempeño.
- g) Se evaluarán las brechas que se establezcan en dicha evaluación para realizar acciones relacionadas a reforzar las áreas por oportunidades de mejora.

12. CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO

El empleado firmará la constancia de haber recibido copia del Manual del Empleado Hotel El Torogoz (anexo 1), en el que afirma ser responsable de familiarizarse con el mismo y cumplirlo. Igualmente, de haber recibido orientación sobre sus deberes y responsabilidades por parte del Gerente General.

Cualquier violación al Manual del Empleado podrá ser causa justa para que se aplique las acciones disciplinarias.

La constancia se anexará al expediente del empleado.



ANEXOS



Anexo 1. Constancia de recepción del Manual del Empleado.

CONSTANCIA DE RECEPCIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO

Reconozco haber recibido copia del Manual del Empleado, que detallan las políticas y procedimientos de Hotel El Torogoz para sus empleados.

Y me comprometo igualmente a leerlo y estudiar las políticas de la Hotel El Torogoz por lo cual no podrá alegar bajo ninguna causa el contenido del mismo.

Por lo cual Entiendo que:

- Seré responsable de familiarizarme con toda la información que éste contiene;
- Que soy responsable de cumplir con las políticas y que debo cooperar con cualquiera y todas las investigaciones que puedan realizarse;
- Que al mismo tiempo que puedo decidir dejar mi trabajo, mi contrato puede ser terminado por Hotel El Torogoz en cualquier momento, con justa causa;

Comprendo que si tengo cualquier pregunta puedo solicitar aclaración de mi Jefe inmediato o la Gerencia General.

Esta versión del Manual del Empleado prima sobre cualquier edición anterior.

Nombre del Empleado:

(Favor escribir en letras de molde)

Firma: _____

Fecha: _____

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Elaborado diciembre 2019





CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>Introducción</u>	2
<u>2.</u>	<u>Antecedentes históricos del hotel</u>	2
<u>3.</u>	<u>Objetivos</u>	3
<u>4.</u>	<u>Alcance</u>	3
<u>5.</u>	<u>Vigencia y actualización</u>	4
<u>6.</u>	<u>Definiciones</u>	4
<u>7.</u>	<u>Estructura</u>	5
<u>7.1.</u>	<u>Funcional</u>	5
<u>7.2.</u>	<u>Organigrama</u>	7
<u>8.</u>	<u>Descriptorios de puesto</u>	8

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel el Torogoz S.A. de C.V.

1. Introducción

El presente Manual de Organización del Hotel El Torogoz es un instrumento de información y de consulta para familiarizarse con la estructura orgánica, funciones y responsabilidades de cada uno de los diferentes niveles jerárquicos que integran el hotel.

El contar con una gestión de talento humano por competencias, tener estructura organizacional adecuada y delimitando funciones, optimizará los recursos del hotel y proveerá de una base sólida para la consecución de sus fines. Cuanto más alineadas están las competencias de los colaboradores con la estrategia del hotel, más competitiva será.

Gerencia está a cargo de las revisiones y actualizaciones de este documento, las cuales se deben realizar cada 3 años, lo que permitirá su vigencia por la naturaleza dinámica.

2. Antecedentes históricos del hotel

Hotel El Torogoz nace alrededor de 1993 cuando a raíz de los acuerdos de paz se contó con la visita al país de una gran cantidad de personas del extranjero. Las operaciones se iniciaron con un gran entusiasmo por parte de su propietaria Doña Rosario Calderón, con 6 habitaciones disponibles, que en ese momento contaban solamente con los servicios básicos.

Hotel El Torogoz es muy conocido en la zona, pues su fundadora fue la pionera en el área. Hoy existen varias casas de huéspedes alrededor y que se encuentran en el Anillo del Barrio.

El Torogoz ha ido adaptándose a las necesidades de sus huéspedes, por lo que en el año 2002 amplía sus instalaciones e inicia una nueva etapa de remodelaciones y mejoras. El concepto de Hotel El Torogoz es atender a extranjeros y nacionales que vienen a realizar

negocios y proyectos o que vienen al país a conocer la realidad económica y social, para ofrecerles un hogar fuera de casa.

Su nombre “El Torogoz” se debe que es un ave de singular belleza, por su policromo plumaje, inadaptable al cautiverio y símbolo de la unidad familiar, por la participación en pareja en el cuidado de sus pichones. Por estas razones dicho nombre fue escogido como un nombre muy especial para nuestro Hotel, ya que ha sido desarrollado como una empresa mayormente familiar.

3. Objetivos

- Contribuir con el funcionamiento del Hotel El Torogoz, para lograr sus objetivos estratégicos mediante el fortalecimiento de la estructura del talento humano.
- Describir la estructura organizativa del Hotel El Torogoz y establecer funciones de cada área que conforma el hotel para ser una guía de las responsabilidades y relación entre los diferentes elementos de organización de acuerdo a su nivel jerárquico.

4. Alcance

El Manual de Organización define una estructura organizacional y las funciones de cada puesto de trabajo, éste aplica a todos los colaboradores del Hotel El Torogoz, en las actividades administrativas y operativas relacionadas con los servicios y productos proporcionados por el Hotel ubicado en Reparto Santa Fe Final 35 avenida norte N°6B y 7B, San Salvador, para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

5. Vigencia y actualización

El Diccionario de Competencias entrará en vigencia el 01 de enero de 2020.

Se recomienda su actualización cada dos años o cada vez que se desee incluir alguna competencia a los puestos de trabajo.

6. Definiciones

Estructura organizacional

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas.

Unidad organizacional

Son las secciones en que está dividida una institución u organización, cada una tiene funciones y tareas especializadas, se relacionan con las otras unidades organizacionales mediante canales establecidos de comunicación.

Descriptor del puesto

Es un documento conciso de información objetiva que identifica las tareas por cumplir y las responsabilidades que implican el puesto. Detalla la relación entre el puesto y otros puestos en la organización y los requisitos para cumplir el trabajo.

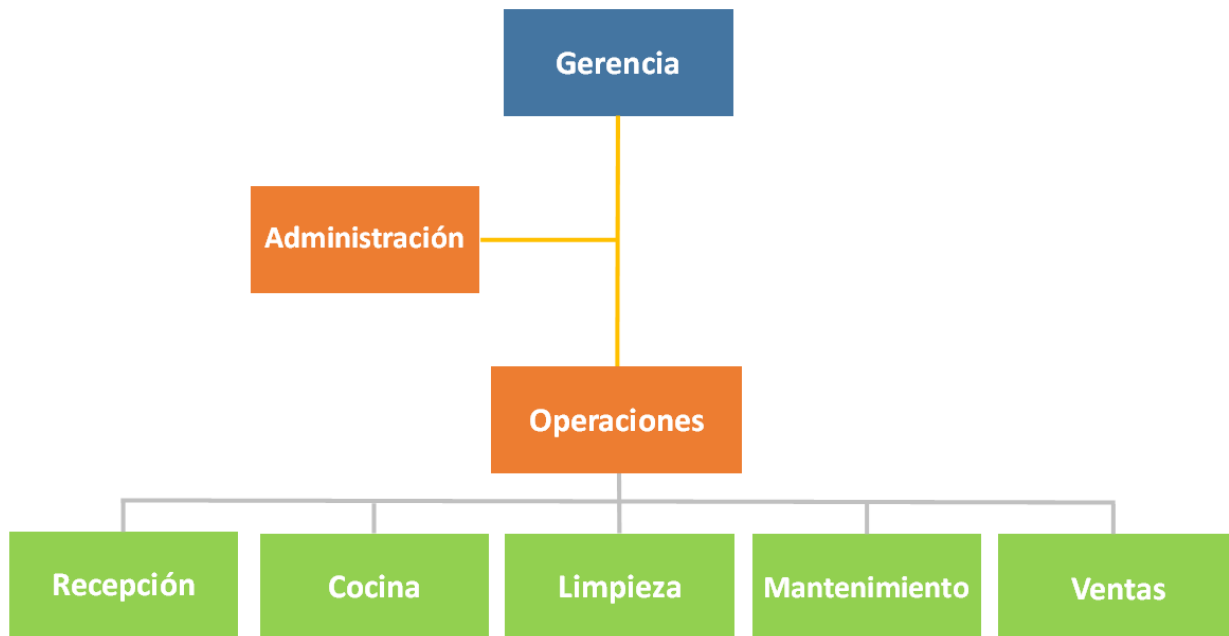
Familias de puesto

Los puestos de trabajo se organizaron en tres familias según la afinidad de sus funciones y jerarquía: **jefes, ventas y operativos**.

7. Estructura

7.1. Estructura funcional

A continuación, se establecen de forma visual la estructura de las autoridades por áreas y niveles de jerarquía.



Elaborado por Equipo Consultor Conecta Empresarial

FUNCIONES DE LAS ÁREAS

Gerencia

Responsable de la planificación estratégica, de la gestión del recurso humano, del presupuesto y de comercializar, coordinar y administrar los servicios del hotel, como las restauraciones de las instalaciones y alojamiento.

Administración

Supervisa a los miembros del personal, planifica promociones de ventas, establece objetivos de ventas y capacita al personal en protocolos de hotel. Maximiza los ingresos del hotel mediante el desarrollo de programas para aumentar la ocupación y hacer un uso rentable de sus instalaciones de alojamiento, eventos y ocio.

Operaciones

El área brinda seguimiento del cumplimiento de las solicitudes de los clientes, da información de los otros servicios del hotel, está encargada del inventario de la habitación, muebles, ropas e insumos del hotel; ejerce la función de cajero. Supervisa a los miembros del personal y delega tareas según sea necesario. También capacitan al personal en protocolos de hotel y otras tareas.

Recepción

Es el área de primer contacto con clientes y proveedores; encargada de la recepción, registro y salida de los huéspedes. Responde llamadas telefónicas, envía cotizaciones y concreta reservaciones por teléfono. Proporcionar a los huéspedes información sobre el hotel. Además, gestiona y da seguimiento del cumplimiento de las solicitudes de los clientes, responde cualquier pregunta, recomienda actividades y restaurantes.

Cocina

El área coordina todas las actividades culinarias para eventos y huéspedes. Se encarga de estimar el consumo y los requisitos de alimentos e insumos de cocina y de la limpieza del área de trabajo; también selecciona y desarrolla recetas. Tiene a su disposición personal eventual y es responsable de capacitar y supervisar al personal de cocina y meseros eventuales.

Limpieza

El área brinda un ambiente cómodo y ordenado para los clientes y colaboradores; se encarga de la limpieza general del hotel, lavado de ropas y del inventario de ropería.

Mantenimiento

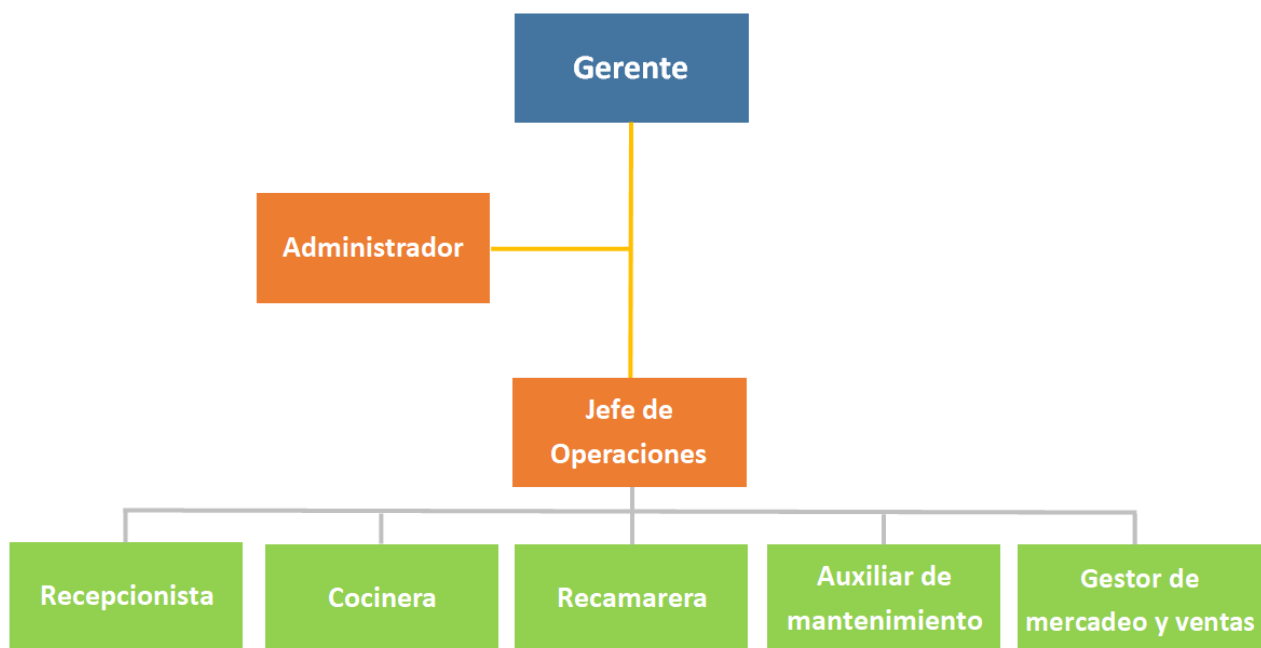
El área brinda el mantenimiento preventivo y correctivo del hotel. Administra el plan de mantenimiento que incluye fontanería, electricidad, jardinería, mantenimiento de piscina, carpintería.

Ventas

El área se encarga de la generación de ventas, coordinar las actividades de mercadeo por medio de promoción de los servicios ofrecidos por el hotel. Investiga en el mercado y escucha a los clientes en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

7.2. Organigrama

A continuación, la representación gráfica de la estructura del Hotel El Torogoz por puestos de trabajo:



Elaborado por Equipo Consultor Conecta Empresarial

8.Descriptores de puesto

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Gerente		
Familia del puesto:	Jefes		
Reporta a:	No aplica		
Puestos que le reportan:	Administrador Jefe de operaciones Cocinera Recamarera Auxiliar de mantenimiento Gestor de mercadeo y ventas		
Objetivo general del puesto:	Liderar el desarrollo de la estrategia del hotel a corto y largo plazo, garantizando su rentabilidad.		
Funciones:	- Crear e implementar la misión y la visión del hotel. - Establecer objetivos estratégicos y asegurarse de que sean medibles. - Asegurar el buen funcionamiento, garantizar la eficiencia, productividad y desempeño general del hotel. - Administrar el presupuesto y fijar precios. - Evaluar el riesgo para la empresa y garantizar que sean monitoreados y minimizados. - Transmitir información interna y externa. - Analizar la información para la toma de decisiones asertivas. - Permanecer alerta respecto al panorama competitivo del mercado, oportunidades de expansión, desarrollos de la industria de hoteles pequeños. - Evaluar el desempeño de las jefaturas.		
Relaciones:	Internas: Se relaciona con todo el personal de la empresa tanto administrativo como operacional. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores, contratistas, representantes de la industria de turismo, miembros de Asociación de pequeños hoteles, competidores.		

PERFIL DEL PUESTO

Formación básica:	Graduado de licenciatura en hostelería y turismo, administración de empresas o carrera afín.
Experiencia:	5 años o más en puestos similares

Competencias asociadas:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados
10		CE-05	Comunicación interpersonal
11		CE-06	Toma de decisiones
12	Técnica	CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
13		CT-05	Dominio de otros idiomas
14		CT-06	Manejo de inventarios
15		CT-07	Contabilidad básica

Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Administrador		
Familia de puesto:	Jefes		
Reporta a:	Gerente		
Puestos que le reportan:	Jefe de operaciones Cocinera Recamarera Auxiliar de Mantenimiento Gestor de Mercadeo y Ventas Personal eventual de cocina y meseros		
Objetivo general del puesto:	Mejorar la gestión y el funcionamiento del hotel a través de la eficacia de los procesos operativos.		
Funciones:	- Planificar, organizar y coordinar todo el funcionamiento del hotel, incluyendo los servicios al cliente, área financiera, la gestión del personal y la administración del hotel. - Planificar promociones de ventas y establece objetivos de ventas. - Reclutar, entrenar y supervisar al personal. - Manejar los presupuestos. - Dar mantenimiento a los registros estadísticos y financieros. - Planificar trabajos de mantenimiento, eventos y reservas. - Manejar las quejas y consultas de clientes. - Garantizar el cumplimiento de la legislación de salud y seguridad y las leyes de licencias.		
Relaciones:	Internas: Se relaciona con todo el personal de la empresa tanto administrativo como operacional. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores, contratistas, representantes de la industria de turismo, miembros de Asociación de pequeños hoteles, competidores.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación básica:	Graduado de licenciatura en hostelería y turismo, administración de empresas o carrera afín.		

Experiencia:	3 o más años en puestos similares		
Competencias asociadas:			
No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados
10		CE-05	Comunicación interpersonal
11		CE-06	Toma de decisiones
12	Técnica	CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
13		CT-05	Dominio de otros idiomas
14		CT-06	Manejo de inventarios
15		CT-07	Contabilidad básica
Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Jefe de operaciones		
Familia de puesto:	Jefes		
Reporta a:	Gerente		
Puestos que le reportan:	Cocinera Recamarera Auxiliar de Mantenimiento Gestor de Mercadeo y Ventas Personal eventual de cocina y meseros		
Objetivo general del puesto	Coordinar y supervisar todos los procesos operativos del hotel, asegurando la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, así como también la rentabilidad y productividad del negocio.		
Funciones:	- Dirigir y supervisar los procedimientos operativos. - Interactuar con los huéspedes. - Desempeñar actividades administrativas. - Supervisar el mantenimiento de equipo y mobiliario, trato con proveedores. - Manejar la caja chica. - Capacitar al personal.		
Relaciones:	Internas: Se relaciona con todo el personal de la empresa tanto administrativo como operacional. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores y contratistas.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación académica:	Estudiante o graduado de licenciatura en hostelería y turismo o carrera afín.		
Experiencia:	3 años o más en puestos similares		

Competencias asociadas:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Jerárquica	CJ-01	Capacidad de Planificación y Organización
7		CJ-02	Liderazgo
8		CJ-03	Resolución de problemas
9	Específica	CE-04	Orientación a Resultados
10		CE-05	Comunicación interpersonal
11		CE-06	Toma de decisiones
12	Técnica	CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
13		CT-05	Dominio de otros idiomas
14		CT-06	Manejo de inventarios
15		CT-07	Contabilidad básica

Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Recepcionista		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	No aplica		
Objetivo general del puesto::	Proporcionar todo tipo de asistencia e información al cliente del hotel con amabilidad, por teléfono o en persona.		
Funciones:	- Realizar, confirmar, modificar o cancelar reservaciones por vía telefónica, correo electrónico o internet. - Coordinar con las otras áreas la llegada y salida del cliente. - Completar la recepción, registro y salida de los huéspedes. - Asignar habitaciones a los huéspedes. - Responder llamadas telefónicas. - Dar seguimiento al cumplimiento de las solicitudes de los clientes. - Atender consultas y dudas de clientes y huéspedes, que estén a su alcance. - Informar sobre ofertas especiales que ofrece el hotel. - Organizar servicios de transporte para los huéspedes a petición. - Proporcionar a los huéspedes información sobre el hotel. - Ofrecer reservar próximos eventos y estadías al finalizar su estadía o evento de clientes. - Recuperar todas las llaves de acceso durante el check out de los huéspedes.		
Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones, auxiliar de mantenimiento, meseros eventuales. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores y contratistas.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación académica:	Bachiller		

Experiencia:	1 año o más en puestos similares																																	
Competencias asociadas:																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Tipo</th> <th>Código</th> <th>Nombre competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td rowspan="5">Organizacional</td> <td>CO-01</td> <td>Calidad de Trabajo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>CO-02</td> <td>Integridad</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>CO-03</td> <td>Orientación al cliente interno y externo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>CO-04</td> <td>Trabajo en Equipo</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>CO-05</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td rowspan="2">Específica</td> <td>CE-01</td> <td>Productividad</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>CE-03</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Técnica</td> <td>CT-01</td> <td>Uso de herramientas y equipos del área</td> </tr> </tbody> </table>				No.	Tipo	Código	Nombre competencia	1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	2	CO-02	Integridad	3	CO-03	Orientación al cliente interno y externo	4	CO-04	Trabajo en Equipo	5	CO-05	Responsabilidad	6	Específica	CE-01	Productividad	7	CE-03	Iniciativa	8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
No.	Tipo	Código	Nombre competencia																															
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo																															
2		CO-02	Integridad																															
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo																															
4		CO-04	Trabajo en Equipo																															
5		CO-05	Responsabilidad																															
6	Específica	CE-01	Productividad																															
7		CE-03	Iniciativa																															
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área																															
Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón																															
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:																																
		Fecha:	Diciembre 2019																															

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Recepcionista nocturno		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	No aplica		
Objetivo general del puesto::	Garantizar que los huéspedes reciban el más alto nivel de servicio y hospitalidad en recepción, alimentación y bebidas y servicio de limpieza durante la noche.		
Funciones:	- Recorrer e inspeccionar todas las áreas del hotel durante su turno. - Asegurar el cierre adecuado de las instalaciones durante las operaciones nocturnas. - Registrar todas las quejas, comentarios, solicitudes especiales y otros asuntos en el registro diario de entrega de turno. - Realizar diferentes tareas en ausencia de los miembros de las áreas de mantenimiento, limpieza y cocina, para cumplir solicitudes de clientes. - Completar la recepción, registro y salida de los huéspedes fuera de horas hábiles. - Asignar habitaciones a los huéspedes. - Realizar, confirmar, modificar o cancelar reservaciones por vía telefónica, correo electrónico o internet. - Coordinar con las otras áreas la llegada y salida del cliente. - Responder llamadas telefónicas. - Atender consultas y dudas de clientes y huéspedes, que estén a su alcance. - Informar sobre ofertas especiales que ofrece el hotel. - Organizar servicios de transporte para los huéspedes a petición. - Proporcionar a los huéspedes información sobre el hotel. - Ofrecer reservar próximos eventos y estadías al finalizar su estadía o evento de clientes. - Recuperar todas las llaves de acceso durante el check out de los huéspedes.		

Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones, auxiliar de mantenimiento, meseros eventuales. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores y contratistas.																																				
PERFIL DEL PUESTO																																					
Formación académica:	Bachiller																																				
Experiencia:	1 año o más en puestos similares																																				
Competencias asociadas:																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Tipo</th> <th>Código</th> <th>Nombre competencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td rowspan="5">Organizacional</td> <td>CO-01</td> <td>Calidad de Trabajo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>CO-02</td> <td>Integridad</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>CO-03</td> <td>Orientación al cliente interno y externo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>CO-04</td> <td>Trabajo en Equipo</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>CO-05</td> <td>Responsabilidad</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td rowspan="2">Específica</td> <td>CE-01</td> <td>Productividad</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>CE-03</td> <td>Iniciativa</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td rowspan="2">Técnica</td> <td>CT-01</td> <td>Uso de herramientas y equipos del área</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>CT-02</td> <td>Uso de productos químicos del área</td> </tr> </tbody> </table>				No.	Tipo	Código	Nombre competencia	1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo	2	CO-02	Integridad	3	CO-03	Orientación al cliente interno y externo	4	CO-04	Trabajo en Equipo	5	CO-05	Responsabilidad	6	Específica	CE-01	Productividad	7	CE-03	Iniciativa	8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área	9	CT-02	Uso de productos químicos del área
No.	Tipo	Código	Nombre competencia																																		
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo																																		
2		CO-02	Integridad																																		
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo																																		
4		CO-04	Trabajo en Equipo																																		
5		CO-05	Responsabilidad																																		
6	Específica	CE-01	Productividad																																		
7		CE-03	Iniciativa																																		
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área																																		
9		CT-02	Uso de productos químicos del área																																		
Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón																																		
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:																																			
		Fecha:	Diciembre 2019																																		

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Cocinera		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	Personal eventual de cocina y meseros		
Objetivo general del puesto::	Cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura en la preparación los alimentos y entregarlos en los horarios establecidos, de acuerdo a las necesidades del cliente.		
Funciones:	- Asegurar la calidad desde la compra/recepción de ingredientes hasta la presentación de los platos. - Planificar los menús de eventos y alojamiento. - Llevar el control de la bodega de insumos e ingredientes para preparar alimentos. - Realizar requisiciones de insumos de cocina y alimentos. - Capacitar al personal eventual de cocina y meseros.		
Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones, auxiliar de mantenimiento, meseros eventuales. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores y contratistas.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación académica:	Bachiller		
Experiencia:	2 años o más en puestos similares		

Competencias asociadas:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-01	Productividad
7		CE-03	Iniciativa
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
9		CT-02	Uso de productos químicos del área

Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Auxiliar de mantenimiento		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	No aplica		
Objetivo general del puesto:	Control en los diferentes aspectos funcionales de los equipos electrónicos, muebles e instalaciones del hotel.		
Funciones:	- Dar mantenimiento a la piscina y a las instalaciones del hotel. - Revisar y reparar los equipos eléctricos. - Revisar y reparar los muebles. - Realizar mantenimiento de jardinería. - Llevar control de seguridad, durante eventos		
Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones, cocinera, recamarera. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores, contratistas.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Bachiller, técnico electricista o formación empírica comprobable.		
Experiencia:	3 años en puestos similares		

Competencias asociadas:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-01	Productividad
7		CE-03	Iniciativa
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
9		CT-02	Uso de productos químicos del área

Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Recamarera		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	No aplica		
Objetivo general del puesto:	Mantener el orden y la limpieza de las diferentes áreas del hotel que le sean encomendadas.		
Funciones:	- Realizar limpieza general del hotel. - Ordenar y limpiar habitaciones y áreas públicas del hotel. - Llevar control del almacenamiento, requerimiento y control de la bodega de artículos de limpieza y bodega de artículos de ropería. - Lavar, planchar y suministrar la ropería para los baños, habitaciones y mantelería en restaurante.		
Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones, auxiliar de mantenimiento, meseros eventuales. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores, contratistas.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Bachiller		
Experiencia:	1 o más años en puestos similares		

Competencias asociadas:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-01	Productividad
7		CE-03	Iniciativa
8	Técnica	CT-01	Uso de herramientas y equipos del área
9		CT-02	Uso de productos químicos del área

Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

	DESCRIPTOR DE PUESTO HOTEL EL TOROGOZ		Fecha emisión: diciembre 2019 Versión: 01
Nombre del puesto:	Gestor de mercadeo y ventas		
Familia de puesto:	Operativo		
Reporta a:	Jefe de operaciones		
Puestos que le reportan:	No aplica		
Objetivo general del puesto:	Planificar e implementar la estrategia de marketing a corto y largo plazo para posicionar al hotel en un lugar rentable en el mercado que se compite.		
Funciones:	- Desarrollar contenido digital. - Investigar para obtener la mayor cantidad de negocios. - Buscar clientes potenciales y dar seguimiento al flujo de venta. - Manejar de cartera de clientes. - Hacer recomendaciones innovadoras para producir máximos ingresos para el hotel.		
Relaciones:	Internas: Gerente, administrador, jefe de operaciones. Externas: Se relaciona con clientes, proveedores, contratistas.		
PERFIL DEL PUESTO			
Formación:	Estudiante o graduado en licenciatura en mercadeo, diseño gráfico o carrera afín.		
Experiencia:	1 o más años en puestos similares.		

Competencias asociadas:

No.	Tipo	Código	Nombre competencia
1	Organizacional	CO-01	Calidad de Trabajo
2		CO-02	Integridad
3		CO-03	Orientación al cliente interno y externo
4		CO-04	Trabajo en Equipo
5		CO-05	Responsabilidad
6	Específica	CE-02	Presentación de Soluciones Comerciales
7		CE-04	Orientación a Resultados
8		CE-05	Comunicación interpersonal
9	Técnica	CT-03	Gestión de redes sociales
10		CT-04	Uso de Herramientas y Paquetes Utilitarios
11		CT-05	Dominio de otros idiomas

Elaboró:	Equipo consultor Conecta Empresarial	Autorizó:	Rosario Calderón
Fecha:	Diciembre 2019	Firma:	
		Fecha:	Diciembre 2019

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL PARA IMPLEMENTAR ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL



<u>1. Introducción</u>	2
<u>2. Objetivos</u>	3
<u>3. Alcance</u>	3
<u>4. Marco conceptual del clima laboral</u>	3
<u>5. Responsabilidades</u>	5
<u>6. Metodología</u>	5
<u>6.1. Ficha técnica</u>	5
<u>6.2. Condiciones para la realización del estudio de clima</u>	6
<u>6.3. Descripción del instrumento a utilizar</u>	7
<u>6.4. Forma de responder a los reactivos</u>	7
<u>6.5. Aplicación de la encuesta</u>	8
<u>6.6. Protocolo para el procesamiento de las encuestas</u>	9
<u>6.6.1. Tabla de datos inicial</u>	9
<u>6.6.2. Tabla de datos resumen de dimensiones</u>	11
<u>6.7. Análisis de resultados</u>	12
<u>6.8. Emisión de conclusiones</u>	14
<u>6.9. Emisión de Recomendaciones</u>	14
<u>7. Elaboración del informe final</u>	14
<u>Anexos</u>	16
<u>Anexo 1. Instrumento para la realización de la encuesta de clima laboral.</u>	17
<u>Anexo 2. Instrumento digital en Excel para procesamiento y representación gráfica de resultados.</u>	20

1. Introducción

Existen estudios acerca de la problemática del comportamiento organizacional, es así que en el influyen varios factores como la globalización, la diversidad laboral, mayores niveles de calidad y productividad, la respuesta a la escasez de mano de obra, mayor nivel en las capacidades de los colaboradores etc.

Por otra parte, los individuos tienen separadas las bases de su conducta a través de: sus características biográficas (edad, sexo, genero, etc.), habilidades intelectuales y físicas, antigüedad en su puesto de trabajo, etc. Las combinaciones de todos estos factores generan una percepción de su comportamiento organizacional. La percepción es un proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

La aplicabilidad de la percepción en el comportamiento organizacional se da en varios campos, por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, para analizar las expectativas de desempeño y observando el esfuerzo de los colaboradores, así como también en las encuestas de clima laboral para determinar aspectos tales como: La identificación de los empleados con su la organización, temas de recompensa a su trabajo, temas de comunicación, etc.

Los directivos de las organizaciones suelen confundir, los términos de satisfacción con motivación. La satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo, en cambio la motivación es el comportamiento que los individuos realizan para alcanzar las metas organizacionales. La satisfacción laboral reduce el ausentismo y la rotación personal. La motivación laboral mejora en desempeño y por lo tanto la productividad.

La importancia de la presente guía radica en la necesidad de hacer mediciones del clima laboral en la organización para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y tomar las medidas necesarias, para corregir los probables factores que impidan a los colaboradores del Hotel El Torogoz puedan desarrollar bien su trabajo.

2. Objetivos

- Proveer de una guía al Hotel para implementar la encuesta de clima laboral periódicamente.
- Explicar la forma de procesar e interpretar los resultados de la encuesta de clima laboral implementada en El Hotel El Torogoz.
- Explicar la forma de representar gráficamente los resultados globales, por dimensión y reactivos evaluados.

3. Alcance

El manual es aplicable solo para la evaluación del clima laboral del hotel Torogoz, con la participación de sus empleados, con más de dos meses de antigüedad.

4. Marco conceptual del clima laboral

En la actualidad las estrategias sobre la dirección y desarrollo del personal son el factor más importante en que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: Remuneración, supervisión, condiciones laborales, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

Un aspecto importante en la medición del clima laboral es diferenciar la satisfacción y la motivación que son los conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos pero que implican temáticas distantes y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la

persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de estar satisfecho.

La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen el empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

La encuesta de clima laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal, del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores, y desde el inicio de sus labores en la organización conociendo que aspectos son los que los motivan.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Dado que el clima de una organización es complejo y en el cual intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Se estima que un cuestionario de clima debe contemplar al menos, las siguientes dimensiones básicas:

1. **Autonomía individual:** Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. **Grado de estructura del puesto:** Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. **Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

4. **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

En la encuesta de clima se podrán incluir, además, la medición de aspectos o dimensiones, tales como: Identificación y la empresa en general, Recompensas y reconocimientos, Relaciones, Supervisión, Comunicación y Organización.

Para una evaluación integral de la satisfacción laboral, es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores ya que también existe la posibilidad de que existan aspectos con los que no estén satisfechos, por lo que será necesario profundizar en ellos y trabajar planes de acción para mejorarlos.

5. Responsabilidades

La Gerencia General es la administradora del estudio. El Gerente no deberá delegar esta función y hará seguimiento directo sobre todo el proceso, para ser garante de que el estudio se desarrolla bajo las condiciones adecuadas.

6. Metodología

La metodología a seguir en el estudio es la siguiente:

6.1. Ficha técnica

Técnica	Encuesta
Participantes	Empleados de todos los niveles jerárquicos
Tasa de respuesta esperada	100%
Forma de aplicación	Papel
Fecha de realización inicial	20 de Noviembre 2019
Lugar de realización	Hotel El Torogoz.
Mes para realización periódica	Noviembre de cada año.

6.2. Condiciones para la realización del estudio de clima

Para asegurar que la medición del clima laboral se realice en las mejores condiciones para obtener información confiable, se deberá cuidar lo siguiente:

1. Ser consiente que lo más importante de realizar un diagnóstico de clima laboral es conocer la percepción de los empleados y que la organización se comprometa y tome conciencia y acción para mejorar.
2. Estar preparado para las críticas, abstencionismo o resistencia a la aplicación de la encuesta. Se debe enfocar como un proceso de aprendizaje y que, aunque existan críticas o dudas, los insumos que están proporcionan son imprescindibles para evaluar y mejorar el clima organizacional.
3. Se requiere que los líderes de la organización, dirijan y comuniquen en forma positiva el proceso de medición de clima y destinen tiempo y recursos para el seguimiento de las acciones que se acuerden realizar, a partir de los resultados de la encuesta.
4. Cuidar que la aplicación de la encuesta, no se vea afectada por algún acontecimiento que pueda cambiar la percepción de una manera muy rápida y radical. Ej. No es recomendable aplicarla luego de que se haya realizado algún despido u otro evento que incida en la opinión de los evaluados.
5. Crear un ambiente de confianza para los colaboradores a fin de que, en la aplicación de la encuesta, la gente sienta que no se están buscando culpables ni que habrá consecuencias negativas futuras, sino información vital y objetiva para mejorar.
6. Facilitar la participación de los empleados, garantizando el anonimato de las encuestas y la voluntad de participar.
7. Presentar los resultados del estudio a los empleados.
8. Elaborar los planes de mejora lo más pronto posible rápido, procurando que las acciones sean de impacto y estén enfocadas a una mejora sustancial del clima.

6.3. Descripción del instrumento a utilizar

El instrumento consta de 30 reactivos (anexo 1) y está dividido en 6 dimensiones de clima laboral, cada una de las cuales consta de sus respectivos reactivos, las cuales son:

6 Dimensiones de clima					
IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	RELACIONES	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	ORGANIZACION
Evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.	Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.	El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.	Proceso el cual una persona asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.	Este aspecto se enfoca en intercambio de información entre las personas de la organización. Su objetivo es medir la comunicación interna de la empresa, tanto en medidas de seguridad, políticas e información relevante.	Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa en cuanto a la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización enfatizada en la burocracia.

Si en el futuro, la empresa desea adicionar otras dimensiones podrá hacerlo, para lo cual deberá actualizar el instrumento y el manual.

6.4. Forma de responder a los reactivos

Las respuestas posibles a cada reactivo del instrumento son cuatro, las cuales están basadas en la escala de Likert, la cual permite determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados, con las situaciones planteadas.

(+) RESPUESTAS FAVORABLES

Muy de
Acuerdo

De Acuerdo

En
desacuerdo

Muy en
desacuerdo

(-) RESPUESTAS NO FAVORABLES

- **Respuestas Favorables:** promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas muy de acuerdo y de acuerdo.
- **Respuestas No Favorables:** promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas muy en desacuerdo y desacuerdo.

6.5. Aplicación de la encuesta

A continuación, se detallan las recomendaciones que debe ser consideradas para la correcta aplicación de la encuesta de clima laboral con los colaboradores del Hotel, los cuales son detallados a continuación:

- a) Deberá seleccionarse un lugar adecuado en un ambiente de privacidad y alejado de distracciones.
- b) Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo, si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.
- c) Otro tema importante es crear un ambiente de confianza para las encuestas. La gente tiene que sentir que no se está buscando culpables, sino que se está buscando información objetiva para mejorar.
- d) La encuesta deberá ser impresa y reproducirse para cada uno de los encuestados.

- e) Los encuestados deberán llenarla con lapicero y seguir las instrucciones iniciales del instrumento.
- f) Al finalizar el llenado de la encuesta, deberán ser entregadas el equipo evaluador para que sean almacenadas en un sobre manila debidamente etiquetado y sellado, para su posterior procesamiento.

6.6. Protocolo para el procesamiento de las encuestas

A continuación, se presentan elementos que deben ser considerados al momento de procesar la información de los resultados de la encuesta de clima laboral. Este apartado sirve como guía o protocolo para el procesamiento de la información y representación gráfica de la información.

El procesamiento de la información se realizará utilizando tablas y gráficos de Excel (anexo digital), donde se ingresarán los datos, contiene formulaciones y permite la generación de los gráficos.

6.6.1. Tabla de datos inicial

Las tablas de datos serán alimentadas con las respuestas captadas del instrumento de encuesta aplicado a los empleados del Hotel. A continuación se detalla el formato de la tabla ejemplo:

RELACIONES				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	5	0	0	0
2. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	0	1	4	0
3. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.	1	3	0	1
4. El trato del jefe de mi área es respetuoso.	2	2	1	0
5. Me siento comodo en la relacion laboral con el resto de empleados del Hotel.	5	0	0	0

Seguidamente los resultados de los diferentes reactivos de las columnas **Muy de Acuerdo y De acuerdo** deberán ser sumados y colocarlos en la columna (**Total Favorable**), de igual forma realizar la sumatoria con las columnas: **En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo** en la columna (**Total No Favorable**). Seguidamente se deberán agregar las columnas **%Favorable** y **%No Favorable** a la tabla, en donde se calculará el porcentaje por reactivo en base al número de encuestados, considerando que los datos fijos serán: **Numero de Encuestados y Número de Reactivos**, los cuales podrían variar en un futuro si el Hotel contrata más personal, y determina evaluar otras dimensiones. La tabla de la forma siguiente:

I. IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.	5	0	5	20%	0	0	0	0%
2. Conozco la Misión y Visión.	0	1	1	4%	4	0	4	16%
3. Conozco los valores y me identifico con ellos.	1	3	4	16%	0	1	1	4%
4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0	0	0	0%	0	5	5	20%
5. Me satisface el salario que me pagan.	0	2	2	8%	2	1	3	12%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE				48%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE			
Numero de Encuestados	5							
Numero de Reactivos	5							

Las fórmulas para las columnas % Favorable y % No Favorable, se detallan a continuación:

$$\% \text{ Favorable} = \frac{\left(\frac{\text{TotalFavorable}}{\text{No. Encuestados}} \right)}{\text{No. Reactivos}}$$

En donde:

- **Total Favorable**= Σ Muy de Acuerdo y De acuerdo.
- **No. Encuestados**= Número de personas que llenaron la encuesta.
- **No. Reactivos**= Número de reactivos que componen cada dimensión:

$$\% \text{ No Favorable} = \frac{\left(\frac{\text{TotalNoFavorable}}{\text{No. Encuestados}} \right)}{\text{No. Reactivos}}$$

En donde:

- **Total No Favorable**= $\sum$ En Desacuerdo y Muy en Desacuerdo.
- **No. Encuestados**= Número de personas que llenaron la encuesta.
- **No. Reactivos**= Número de reactivos que componen cada dimensión.

Las fórmulas para las columnas **Porcentaje Respuesta Favorable** y **Porcentaje Respuesta No Favorable**, se detallan a continuación:

- **Porcentaje Respuesta Favorable**= $\sum$ % Favorable por cada reactivo.
- **Porcentaje Respuesta No Favorable**= $\sum$ % No Favorable por cada reactivo.

6.6.2. Tabla de datos resumen de dimensiones

Para la tabla de resumen, se extraerán de cada tabla de las diferentes dimensiones el porcentaje de respuesta favorable (**PRF**), y al final se calculará el promedio global de la encuesta, dividiendo los porcentajes de cada una de ellas entre el número de dimensiones evaluadas, quedando la tabla de la siguiente forma:

PORCENTAJE POR DIMENSIÓN	
Dimensiones	% Respuesta Favorable
I. IDENTIFICACION	48%
II. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO	36%
III. RELACIONES	76%
IV. SUPERVISION	56%
V. COMUNICACION	24%
VI. ORGANIZACION	68%
PORCENTAJE DE RESPUESTA FAVORABLE	51%

Las fórmulas se detallan a continuación:

$$\%Global = \frac{(\sum \text{Porcentaje Favorable Dimensiones})}{\text{Numero de dimensiones}}$$

En donde:

- Σ **Porcentaje Favorable Dimensiones**= Sumatoria de porcentajes favorables de cada dimensión.
- **No. Encuestados**= Número de dimensiones evaluadas en la encuesta.

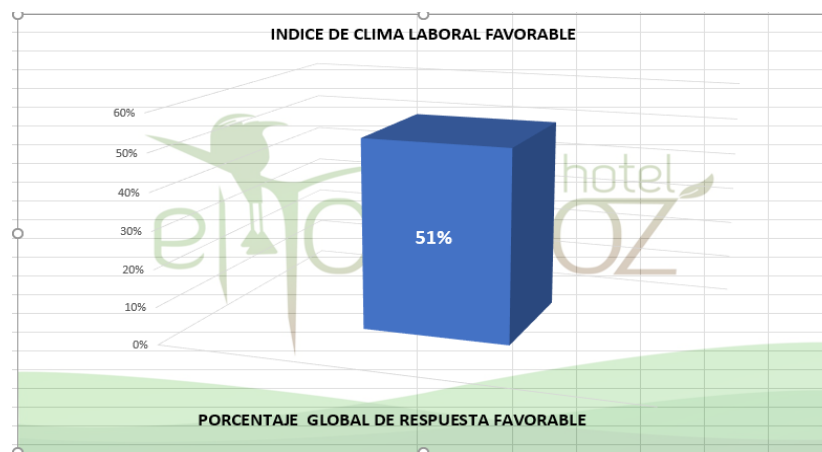
6.7. Análisis de resultados

Para el análisis de resultados se utilizarán representaciones gráficas diversas, considerando el nivel del análisis a realizar. El análisis se hará a nivel global, por dimensiones y por reactivos.

a) Nivel global

Para la representación gráfica del nivel global el cual está dado por porcentaje global favorable de la encuesta, se generará un gráfico tipo Columnas en 3D, pero también puede utilizarse un gráfico tipo de barras.

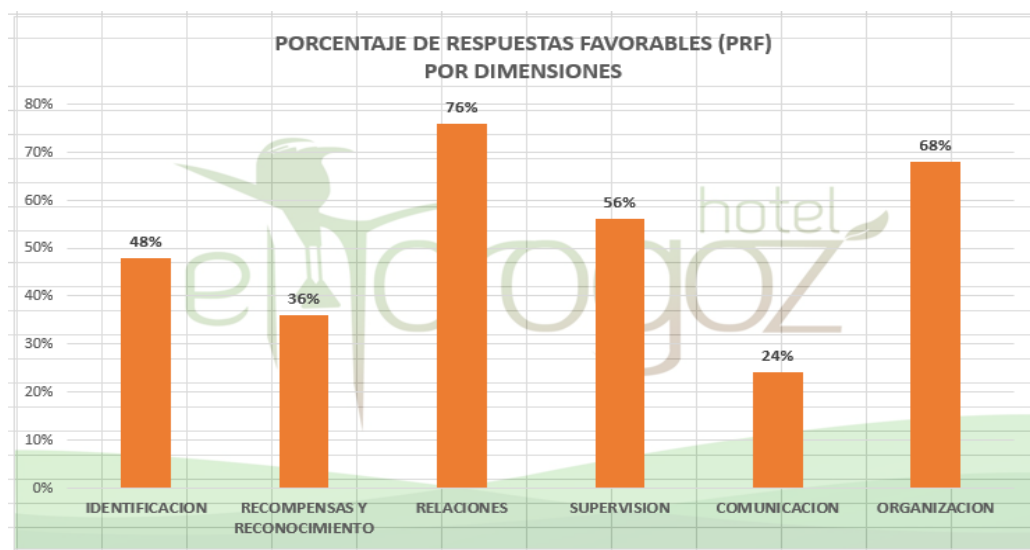
El dato representado será el calculado en la tabla explicada en el numeral 6.7 (**PRF Global**), tal y como se muestra a continuación:



b) Nivel por dimensiones

Para la representación gráfica resumen del porcentaje de respuesta favorable de las dimensiones del clima laboral, se generará un gráfico tipo barras.

Los datos representados son los calculados en la tabla explicada en el numeral 6.7 (**PRF por dimensiones**), tal y como se muestra a continuación:



c) Nivel por reactivos

En relación a la representación gráfica de los reactivos, se han colocado organizados según la dimensión a la que pertenecen. Los datos se extraerán de las tablas de datos y cálculos explicados en el numeral 6.6 (**PRF por reactivo**) utilizando gráficos de barras agrupadas, tal y como se muestra a continuación:



6.8. Emisión de conclusiones

Se emitirán las conclusiones del estudio, considerando incluir, al menos, las relacionadas con:

El nivel global del PRF del estudio y lo que eso significa, haciendo a partir del año 2, una comparación con los resultados del primer estudio.

El nivel de PRF por dimensiones, indicando su significado y comparándolo con los resultados del año anterior. Indicar la dimensión con el mejor PRF y con el más bajo. Establecer dimensiones en las que se haya mejorado o no mejorado y las implicancias de dicho nivel de mejora.

El nivel de PRF por reactivos, indicando su significado y comparándolo con los resultados del año anterior. Indicar los reactivos con el mejor PRF y con el más bajo. Establecer reactivos en los que se haya mejorado o no mejorado y las implicancias de dicho nivel de mejora.

Especificar conclusiones adicionales que se consideren convenientes y que abonan al diagnóstico.

6.9. Emisión de Recomendaciones

Con base en las conclusiones emitidas, se emitirán las recomendaciones del estudio, considerando incluir, acciones concretas orientadas a:

- a) Mantener y dar sostenimiento a lo que se está haciendo y que se considere está contribuyendo al clima.
- b) Mejorar aspectos que en el estudio se plantean como oportunidades de mejora, y que, de no mejorar, estarían deteriorando el clima laboral.
- c) Una de las recomendaciones que no deberá faltar es la de elaborar un plan de acción para la mejora del clima en el siguiente período.

7. Elaboración del informe final

Una vez concluido la generación de resultados y la elaboración de conclusiones y recomendaciones, se elaborará un informe escrito, el cual puede seguir como modelo el que se presentó para la primera aplicación.

El informe debe contener al menos las siguientes partes:

- a) Introducción y objetivos del estudio
- b) Metodología utilizada
- c) Resultados del estudio
- d) Conclusiones.
- e) Recomendaciones
- f) Anexos: entre los cuales se colocará el instrumento utilizado, algunos resultados adicionales que se desee incluir y el formato a utilizar para la elaboración del plan de acción.

Anexos

Anexo 1. Instrumento para la realización de la encuesta de clima laboral.



INDICACIONES

La presente encuesta, tiene como objetivo conocer la forma de pensar y sentir de las personas que laboran en Hotel El Torogoz, sobre diversos aspectos relacionados con el ambiente laboral.

Agradecemos de antemano su participación, respondiendo la encuesta, lo cual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa. Su participación es voluntaria y la información vertida es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Para responder a la encuesta deberá marcar con una X, según corresponda.

IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.				
2. Conozco la Misión y Visión.				
3. Conozco los valores y me identifico con ellos.				
4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.				
5. Me satisface el salario que me pagan.				
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6. Mi remuneración, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.				
7. Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo				
8. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun				

cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.				
9. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hotel.				
10. Mis jefes me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.				
RELACIONES				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.				
12. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.				
13. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.				
14. El trato del jefe de mi área es respetuoso.				
15. Me siento cómodo en la relación laboral con el resto de empleados del Hotel.				
SUPERVISIÓN				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.				
17. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.				
18. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las problemas complejos que se presentan.				
19. Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado.				
20. Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores.				

COMUNICACIÓN				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
21. Me resulta fácil comunicarme con jefes y resto de colaboradores del Hotel.				
22. Conozco el código Ético y de conducta del Hotel.				
23. Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos.				
24. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.				
25. Los comunicados internos me proporcionan información útil.				
ORGANIZACIÓN				
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
26. El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo.				
27. Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la Misión del Hotel.				
28. La documentación (formatos de control, procedimientos, instructivos, etc.) es útil y apropiada para realizar mi trabajo.				
29. Conozco la estructura jerárquica del Hotel.				
30. Considero que los valores del hotel, se ven reflejados en mi trabajo.				

Anexo 2. Instrumento digital en Excel para procesamiento y representación gráfica de resultados.



**Herramienta Digital
borax.xls**



Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía

Gerente y Representante Legal

Hotel el Torogoz S.A. de C.V.

I. IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.	5	0	5	20%	0	0	0	0%
2. Conozco la Misión y Visión.	0	1	1	4%	4	0	4	16%
3. Conozco los valores y me identifico con ellos.	1	3	4	16%	0	1	1	4%
4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0	0	0	0%	0	5	5	20%
5. Me satisface el salario que me pagan.	0	2	2	8%	2	1	3	12%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				48%				52%

Numero de Encuestados

5

Numero de Reactivos

5

II. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Mi remuneración, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.	0	3	3	12%	0	2	2	8%
2. Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	0	5	5	20%	0	0	0	0%
3. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo.	0	0	0	0%	3	2	5	20%
4. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hotel.	0	1	1	4%	2	2	4	16%
5. Mi jefe valora mi trabajo y aportaciones, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	0	0	0	0%	3	2	5	20%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				36%				64%

III. RELACIONES									
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable	
1. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	5	0	5	20%	0	0	0	0%	
2. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	0	1	1	4%	4	0	4	16%	
3. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.	1	3	4	16%	0	1	1	4%	
4. El trato del jefe de mi área es respetuoso.	2	2	4	16%	1	0	1	4%	
4. Me siento comodo en la relacion laboral con el resto de empleados del Hotel.	5	0	5	20%	0	0	0	0%	
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				76%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION				24%

IV. SUPERVISIÓN								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	1	4	5	20%	0	0	0	0%
2. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	0	4	4	16%	1	0	1	4%

3. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a los problemas complejos que se presentan.	3	2	5	20%	0	0	0	0%	
4. Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado.	0	0	0	0%	2	3	5	20%	
5. Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores.	0	0	0	0%	1	4	5	20%	
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				56%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION				44%

V. COMUNICACIÓN									
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable	
1. Me resulta fácil comunicarme con jefes y resto de colaboradores del Hotel.	0	5	5	20%	0	0	0	0%	
2. Conozco el código Ético y de conducta del Hotel.	0	0	0	0%	2	3	5	20%	
3. Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos.	0	0	0	0%	1	4	5	20%	
4. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	0	1	1	4%	2	2	4	16%	
5. Los comunicados internos me proporcionan información útil.	0	0	0	0%	3	2	5	20%	
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				24%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION				76%

VI. ORGANIZACIÓN								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo.	0	1	1	4%	2	2	4	16%
2. Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la Misión del Hotel.	1	4	5	20%	0	0	0	0%
3. La documentación (formatos de control, procedimientos, instructivos, etc.) es útil y apropiada para realizar mi trabajo.	1	4	5	20%	0	0	0	0%
4. Conozco la estructura jerárquica del Hotel.	1	0	1	4%	2	2	4	16%
5. Considero que los valores del hotel, se ven reflejados en mi trabajo.	0	5	5	20%	0	0	0	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				68%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION			32%

PORCENTAJE POR DIMENSION	
Dimensiones	% Respuesta Favorable
IDENTIFICACION	48%
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO	36%
RELACIONES	76%
SUPERVISION	56%
COMUNICACION	24%
ORGANIZACION	68%
PROMEDIO DE RESPUESTA FAVORABLE GLOBAL	51%

I. IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
2. Conozco la Misión y Visión.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
3. Conozco los valores y me identifico con ellos.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
5. Me satisface el salario que me pagan.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%				0%

Numero de Encuestados

5

Numero de Reactivos

5

II. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Mi remuneración, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
2. Recibo una felicitación cuando realzo bien mi trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
3. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
4. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
5. Mi jefe valora mi trabajo y aportaciones, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%				0%

III. RELACIONES								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
2. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
3. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
4. El trato del jefe de mi área es respetuoso.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
4. Me siento comodo en la relacion laboral con el resto de empleados del Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION			

IV. SUPERVISIÓN								
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable
1. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	0	0	0	0%	0	0	0	0%
2. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	0	0	0	0%	0	0	0	0%

3. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a los problemas complejos que se presentan.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
4. Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
5. Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%

V. COMUNICACIÓN									
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable	
1. Me resulta fácil comunicarme con jefes y resto de colaboradores del Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
2. Conozco el código Ético y de conducta del Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
3. Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
4. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
5. Los comunicados internos me proporcionan información útil.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%

VI. ORGANIZACIÓN									
Reactivos	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Total Favorable	% Favorable	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Total No Favorable	% No Favorable	
1. El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
2. Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la Misión del Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
3. La documentación (formatos de control, procedimientos, instructivos, etc.) es útil y apropiada para realizar mi trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
4. Conozco la estructura jerárquica del Hotel.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
5. Considero que los valores del hotel, se ven reflejados en mi trabajo.	0	0	0	0%	0	0	0	0%	
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%	PORCENTAJE RESPUESTA NO FAVORABLE DE LA DIMENSION				0%

PORCENTAJE POR DIMENSION	
Dimensiones	% Respuesta Favorable
IDENTIFICACION	0%
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO	0%
RELACIONES	0%
SUPERVISION	0%
COMUNICACION	0%
ORGANIZACION	0%
PROMEDIO DE RESPUESTA FAVORABLE GLOBAL	0%

I. IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL		
Reactivos	% Favorable(2019)	% Favorable(2020)
1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.	20%	0%
2. Conozco la Misión y Visión.	4%	0%
3. Conozco los valores y me identifico con ellos.	16%	0%
4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0%	0%
5. Me satisface el salario que me pagan.	8%	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE POR AÑO	48%	0%

Numero de Encuestados

Numero de Reactivos

II. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS		
Reactivos	% Favorable(2019)	% Favorable(2020)
1. Mi remuneración, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.	12%	0%
2. Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	20%	0%
3. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo.	0%	0%
4. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hotel.	4%	0%
5. Mi jefe valora mi trabajo y aportaciones, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	0%	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION	36%	0%

III. RELACIONES		
Reactivos	% Favorable(2019)	% Favorable(2020)
1. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	20%	0%
2. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	4%	0%
3. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.	16%	0%
4. El trato del jefe de mi área es respetuoso.	16%	0%
4. Me siento comodo en la relacion laboral con el resto de empleados del Hotel.	20%	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION	76%	0%

IV. SUPERVISIÓN		
Reactivos	% Favorable(2019)	% Favorable(2020)
1. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	20%	0%

2. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	16%	0%
3. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las problemas complejos que se presentan.	20%	0%
4. Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado.	0%	0%
5. Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores.	0%	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION	56%	0%

V. COMUNICACION		
Reactivos	% Favorable(2019)	% Favorable(2020)
1. Me resulta fácil comunicarme con jefes y resto de colaboradores del Hotel.	20%	0%
2. Conozco el código Ético y de conducta del Hotel.	0%	0%
3. Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos.	0%	0%
4. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	4%	0%
5. Los comunicados internos me proporcionan información útil.	0%	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION	24%	0%

VI. ORGANIZACION		
Reactivos	% Favorable(2019)	% Favorable(2020)
1. El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo.	4%	0%
2. Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la Misión del Hotel.	20%	0%
3. La documentación (formatos de control, procedimientos, instructivos, etc.) es útil y apropiada para realizar mi trabajo.	20%	0%
4. Conozco la estructura jerárquica del Hotel.	4%	0%
5. Considero que los valores del hotel, se ven reflejados en mi trabajo.	20%	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION	68%	0%

PORCENTAJE POR DIMENSION	% Respuesta Favorable 2019	% Respuesta Favorable 2019
Dimensiones		
IDENTIFICACION		
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO		
RELACIONES		

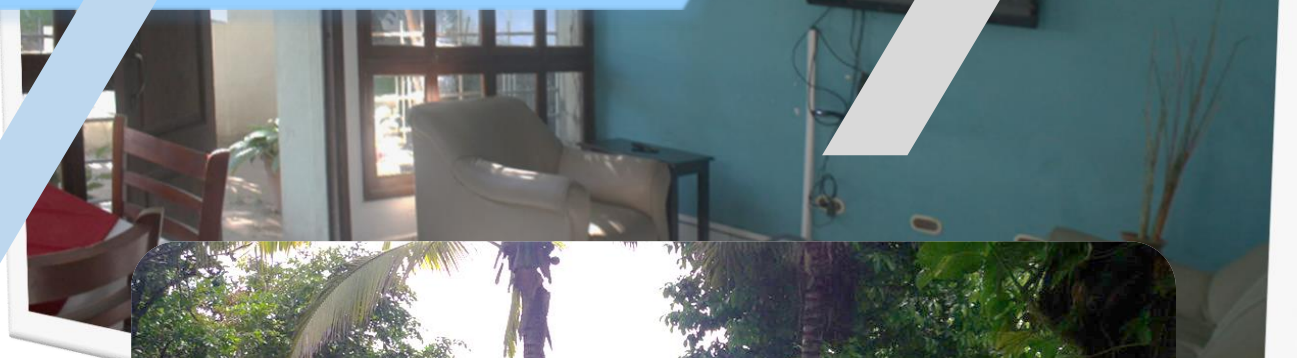
SUPERVISION		
COMUNICACION		
ORGANIZACION		
PROMEDIO DE RESPUESTA FAVORABLE GLOBAL POR AÑO	51%	0%

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

INFORME DE RESULTADOS

CLIMA LABORAL





<u>1. Introducción</u>	3
<u>2. Objetivos</u>	4
<u>3. Modelo de medición de clima</u>	4
<u>3.1. Ficha Metodológica</u>	5
<u>3.2. Protocolo para lectura del informe</u>	5
<u>3.3. Escala de respuestas</u>	5
<u>4. Resultados de encuesta de clima laboral</u>	6
<u>4.1. Resultado Global</u>	6
<u>4.2. Resultado por Dimensión</u>	7
<u>4.3. Resultado por pregunta</u>	8
<u>5. Conclusiones</u>	16
<u>6. Recomendaciones</u>	17
<u>Anexos</u>	18
<u>Anexo 1. Instrumento para la evaluación del clima</u>	19
<u>Anexo 2. Resultados adicionales</u>	25
<u>Anexo 3. Formato para la elaboración de un plan de acción de mejora del clima organizacional</u>	27
<u>Anexo 4. Plan de acción de mejora del clima organizacional, para el 2020.</u>	28



1.Introducción

En esta época en que la globalización ha ido avanzada es muy importante tomar en cuenta un análisis organizacional para resultados de un buen funcionamiento de trabajo y personal capacitado.

El presente trabajo, tiene por objetivo analizar el clima laboral de Hotel El Torogoz con la finalidad de detectar las fuentes de aspectos laborales que son importantes para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y la organización.

Una de las consecuencias más visibles del bajo rendimiento del personal de la empresa se ha visto reflejado por un incremento en sus índices de accidentes, rotación y ausentismo. Esto se debe a un desconocimiento del clima laboral que prevalece en la organización, pues la evaluación de las actitudes de los empleados tiende a ser generalmente, un proceso informal, basado en la percepción del jefe o el deseo del empleado de comunicarse con sus superiores. Sin embargo, difícilmente la percepción del jefe proporciona información para una toma de decisiones adecuada y la mayoría de los empleados prefieren solamente transmitir información positiva a sus superiores.

Es por ello que la productividad es su principal sustento, pero, ¿qué factores implica esta palabra? Significa trabajar con mayor eficiencia, reducir costos y desperdicio de tiempo, esfuerzo humano, recursos económicos y materiales. Se destaca la necesidad de que los empresarios modernos reconozcan la relación existente entre el factor humano y su motivación hacia el trabajo creativo y la capacitación, así como el logro de las metas de productividad planteadas por la organización.

Para desarrollar la siguiente investigación se hizo un cuestionario conformado por seis dimensiones de 5 reactivos cada una (30 en total) las cuales fueron definidas por el equipo consultor en apoyo con la asesoría de especialistas en recursos humanos de la Universidad Tecnológica de El Salvador. A través de las preguntas se busca detectar el nivel de acuerdo de los encuestados con diversas situaciones planteadas.



2. Objetivos

- Evaluar el Clima Laboral de Hotel El Torogoz, a través de una encuesta aplicada a todos los trabajadores.
- Identificar las variables relevantes, a las que debe darse prioridad en la mejora del clima laboral.

3. Modelo de medición de clima

6 Dimensiones de clima, evaluadas mediante consulta de 30 reactivos

IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	RELACIONES	SUPERVISIÓN	COMUNICACIÓN	ORGANIZACION
Evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.	Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.	El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.	Proceso el cual una persona asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.	Este aspecto se enfoca en intercambio de información entre las personas de la organización. Su objetivo es medir la comunicación interna de la empresa, tanto en medidas de seguridad, políticas e información relevante.	Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa en cuanto a la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización enfatizada en la burocracia.



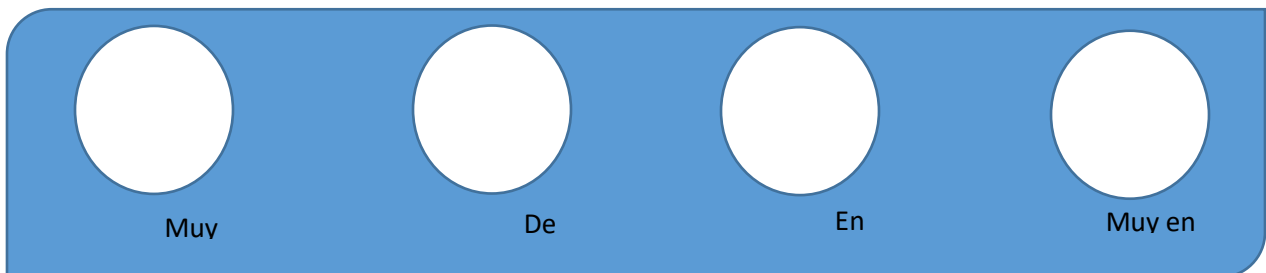
3.1. Ficha Metodológica

Técnica	: Encuesta
Participantes	: 5 empleados
Tasa de respuesta	: 100%
Fecha de realización	: 20 de Noviembre 2019
Lugar de realización	: Hotel El Torogoz.

3.2. Protocolo para lectura del informe

A continuación, se presentan ciertos elementos que deben ser considerados al momento de leer el informe. Este apartado sirve como guía o protocolo de lectura de las tablas y gráficos, y además explica cómo se construyen los índices.

3.3. Escala de respuestas



Los encuestados respondieron su percepción de acuerdo /desacuerdo con cada ítem utilizando una escala de 5 puntos: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Los resultados se reportan en este informe de la siguiente forma.

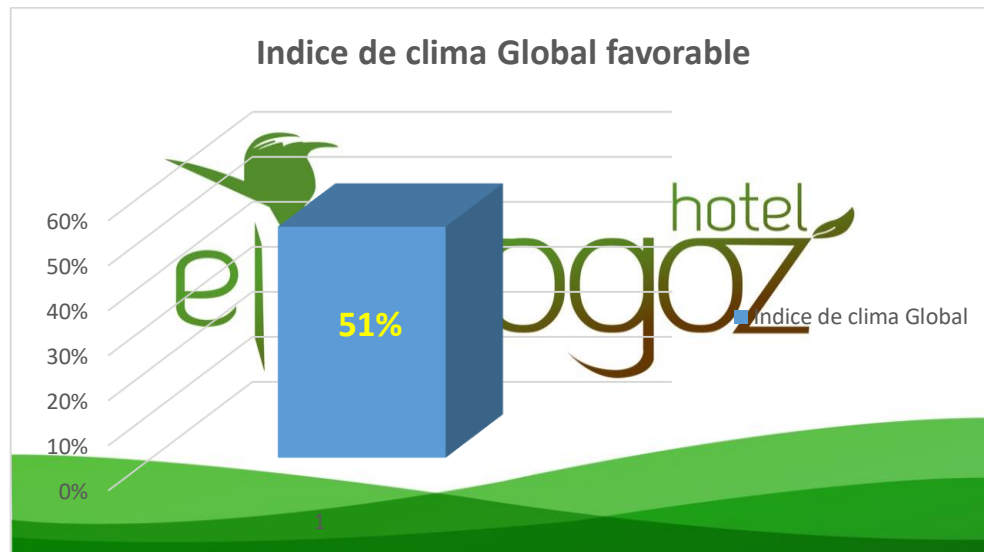
- **Respuestas Favorables:** promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas muy de acuerdo y de acuerdo.
- **Respuestas Desfavorables:** promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas muy en desacuerdo y desacuerdo.

Se presentan tablas de datos con % de evaluación por pregunta y por dimensión, resultado promedio por las dimensiones evaluadas, así como también los respectivos gráficos para la representación de los % de respuestas favorables y desfavorables.



4. Resultados de encuesta de clima laboral

4.1. Resultado Global

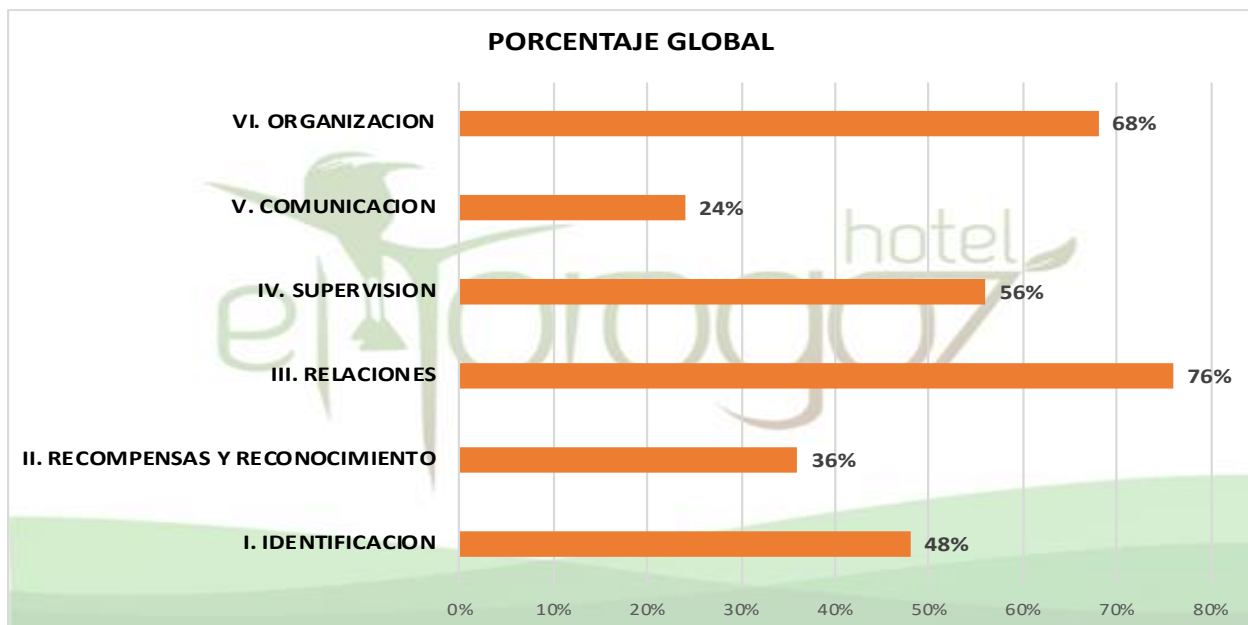


La valoración global de la encuesta de clima laboral realizada en Hotel El Torogoz, muestra un porcentaje de respuesta favorable fue de 51 puntos porcentuales de un total de 100, lo cual refleja que a nivel general existen un desafío para el negocio de trabajar áreas en las que los colaboradores consideran que es necesario un cambio, estas áreas deben trabajarse en conjunto y buscar que el porcentaje alcanzado en la primera encuesta se incremente y que el clima laboral mejore.



4.2. Resultado por Dimensión

PORCENTAJE POR DIMENSIÓN	
Dimensiones	% Respuesta Favorable
I. IDENTIFICACION	48%
II. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO	36%
III. RELACIONES	76%
IV. SUPERVISION	56%
V. COMUNICACIÓN	24%
VI. ORGANIZACIÓN	68%
PORCENTAJE DE RESPUESTA FAVORABLE	51%

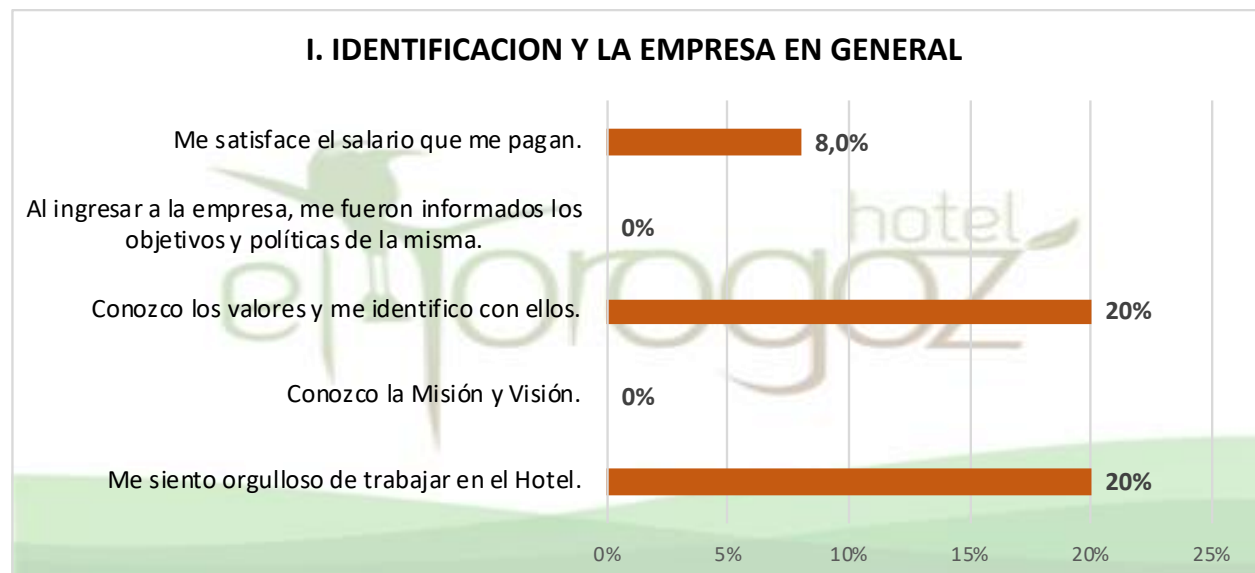


La valoración global de los resultados demuestra que existe unanimidad que el punto más fuerte está en las relaciones (76%) entre colaboradores existe un alto grado de confianza y buenas relaciones entre ellos. En cuanto a los puntos de mejora destaca el tema de la comunicación (24%) como la mayor oportunidad ya que no se conocen reglamentos o códigos, como el de Ética otros, así como tampoco existe retroalimentación del logro de las metas propuestas por el negocio.



4.3. Resultado por pregunta

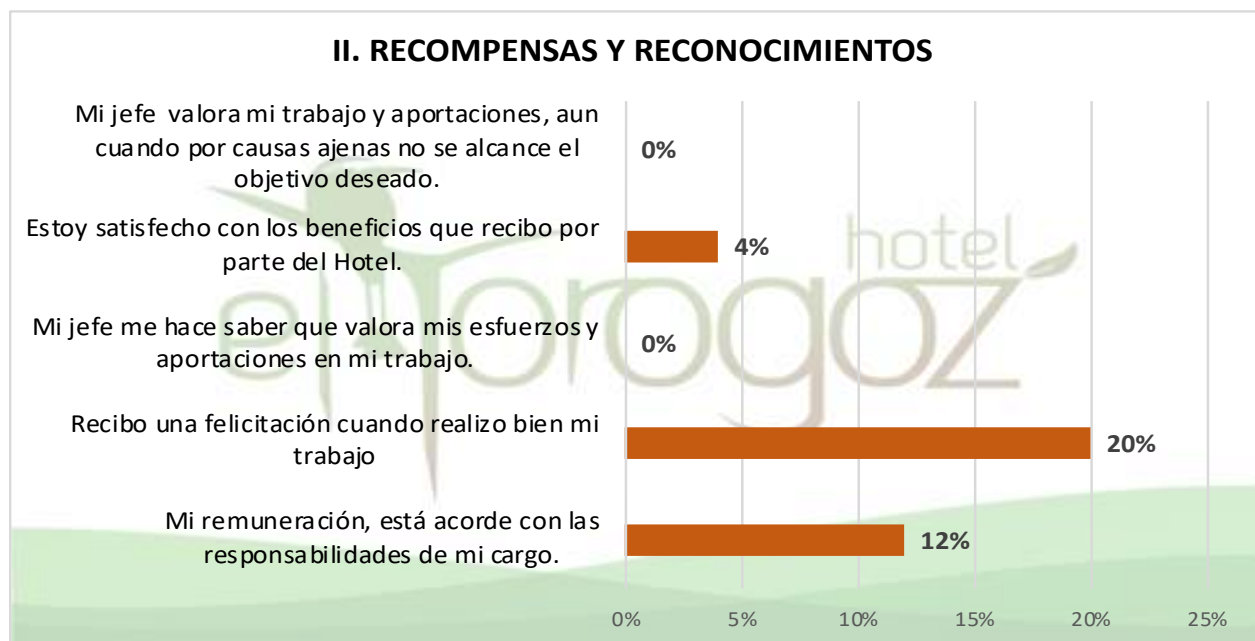
I. IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL		
No.	Reactivos	% Respuesta Favorable
1.	Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel.	20%
2.	Conozco la Misión y Visión.	0%
3.	Conozco los valores y me identifico con ellos.	20%
4.	Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.	0%
5.	Me satisface el salario que me pagan.	8,0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION		48%



La valoración de los resultados demuestra que existe unanimidad que el punto más fuerte está en las relaciones (76%) entre colaboradores existe un alto grado de confianza y buenas relaciones entre ellos. En cuanto a los puntos de mejora destaca el tema de la comunicación (24%) como la mayor oportunidad ya que no se conocen reglamentos o códigos, como el de Ética otros, así como tampoco existe retroalimentación del logro de las metas propuestas por el negocio.



II. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS		
No.	Reactivos	% Respuesta Favorable
6.	Mi remuneración, está acorde con las responsabilidades de mi cargo.	12%
7.	Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo	20%
8.	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo.	0%
9.	Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hotel.	4%
10.	Mi jefe valora mi trabajo y aportaciones, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION		36%



En los resultados para la dimensión de Recompensas y Reconocimientos existe un grado de satisfacción alto por parte de los empleados en relación al reconocimiento por el trabajo bien hecho (**P. Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo 20%**) y la empresa en general destaca el hecho de que los colaboradores se sienta orgullosos de pertenecer a la empresa, se identifican con ella, pero para las preguntas relacionadas a la valoración y esfuerzo



(P. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo.0%), existe una brecha de oportunidad que los lideres deberán trabajar con sus colaboradores.

III. RELACIONES		
No.	Reactivos	% Respuesta Favorable
11.	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.	20%
12.	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	4%
13.	Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.	16%
14.	El trato del jefe de mi área es respetuoso.	16%
15.	Me siento comodo en la relacion laboral con el resto de empleados del Hotel.	20%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION		76%



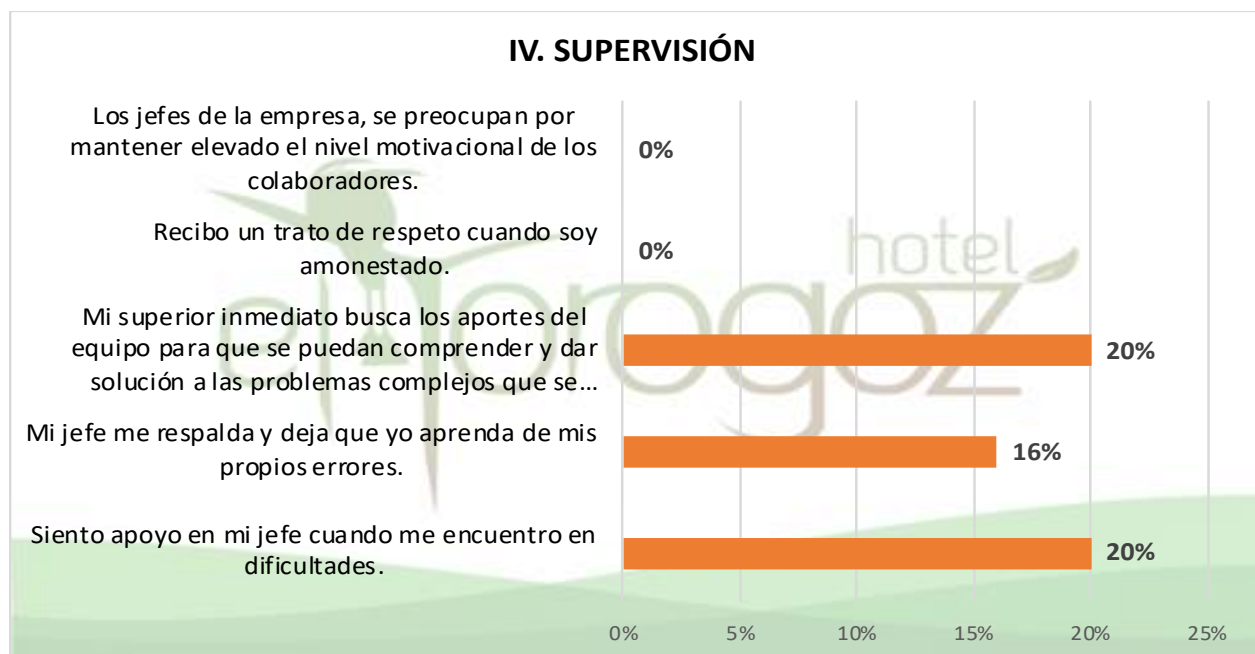
Es de destacar que la dimensión Relaciones es la mejor evaluada dado a que entre los empleados existe una relación de confianza (20%) y se sienten cómodos en su trabajo diario con



los demás (**20%**), así como también sienten que reciben un trato respetuoso de sus supervisores directos.



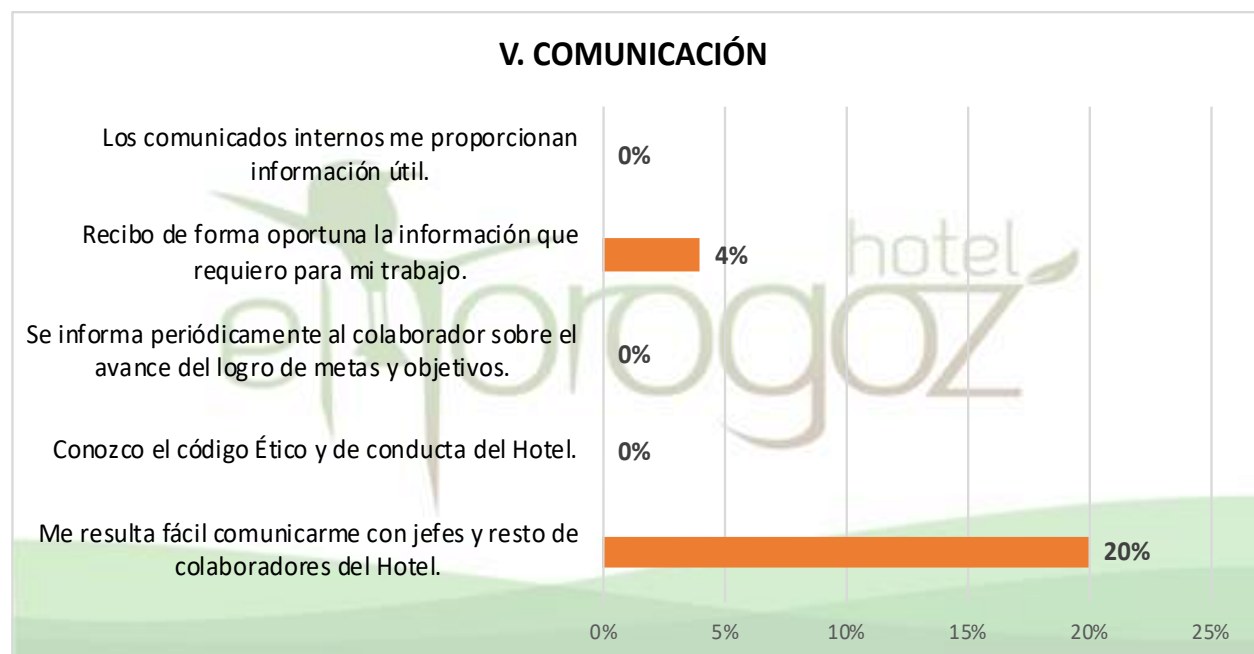
IV. SUPERVISIÓN		
No.	Reactivos	% Respuesta Favorable
16.	Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	20%
17.	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	16%
18.	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las problemas complejos que se presentan.	20%
19.	Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado.	0%
20.	Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores.	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION		56%



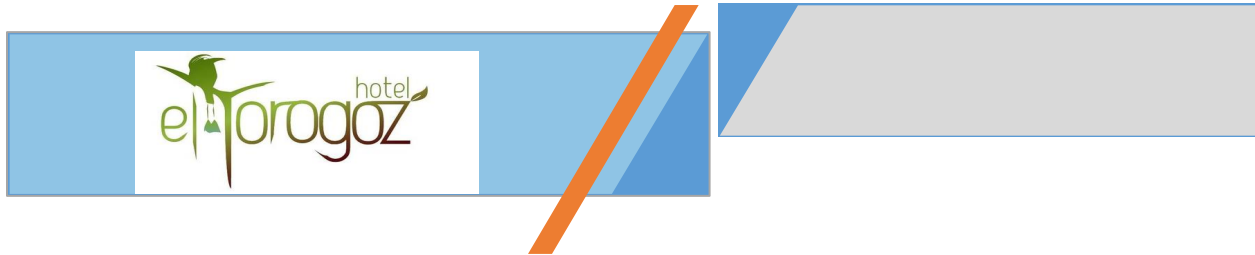
Para la dimensión de supervisión los colaboradores destacan el apoyo de sus superiores cuando se encuentran en dificultades, así como también perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta en pro de la solución. Existe también la oportunidad de mejora para poder realizar actividades o acciones enfocadas en mantener el nivel de motivación de los colaboradores (P. Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores 0%).



V. COMUNICACIÓN		
No.	Reactivos	% Respuesta favorable
21.	Me resulta fácil comunicarme con jefes y resto de colaboradores del Hotel.	20%
22.	Conozco el código Ético y de conducta del Hotel.	0%
23.	Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos.	0%
24.	Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	4%
25.	Los comunicados internos me proporcionan información útil.	0%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION		24%



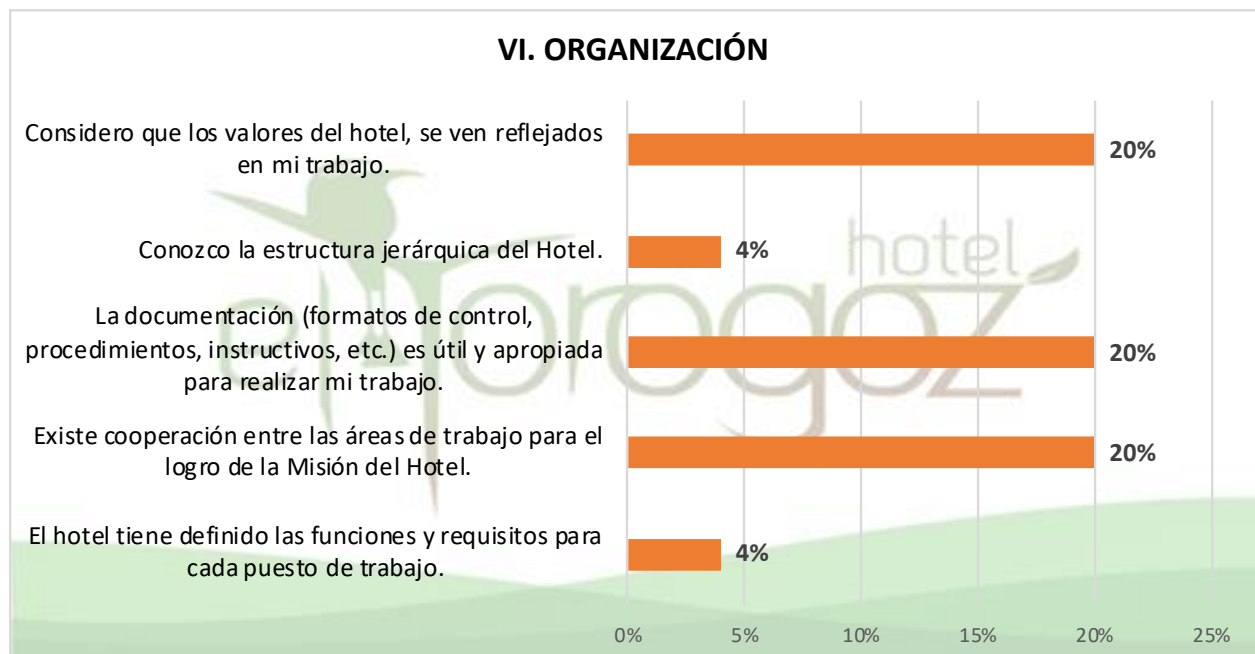
La dimensión de la comunicación, es el reto más importante para los líderes del Hotel, ya que los colaboradores externan que, no se comunica información útil para su trabajo (**P. Los comunicados internos me proporcionan información útil 0%**), ni tampoco se comparten los



alcances de metas y objetivos de forma periódica (**Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos 0%**).



VI. ORGANIZACIÓN		
No.	Reactivos	% Respuesta favorable
26.	El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo.	4%
27.	Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la Misión del Hotel.	20%
28.	La documentación (formatos de control, procedimientos, instructivos, etc.) es útil y apropiada para realizar mi trabajo.	20%
28.	Conozco la estructura jerárquica del Hotel.	4%
29.	Considero que los valores del hotel, se ven reflejados en mi trabajo.	20%
PORCENTAJE RESPUESTA FAVORABLE DE LA DIMENSION		68%



La dimensión de Organización, es una dimensión con porcentaje de respuesta positiva aceptable, pero que de igual forma será importante que el negocio considere realizar acciones concretas, para que los colaboradores conozcan las funciones de su puesto (**P. El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo 4%**) y la estructura jerárquica del negocio (**P. Conozco la estructura jerárquica del Hotel 4%**).



5. Conclusiones

- a) El índice global de clima laboral del Hotel (**51%**) está por debajo del 60% lo cual representa una oportunidad de mejora en la cual los líderes, deberán trabajar para que en una próxima evaluación este porcentaje se incremente, ya que, de lo contrario, el rendimiento y motivación de los colaboradores disminuirá afectando la consecución de las metas, objetivos propuestos y por ende la rentabilidad del negocio.
- b) La dimensión mejor evaluada es la de **Relaciones (76%)**, lo cual demuestra que existe un espíritu de compañerismo entre los empleados y un trato respetuoso.
- c) La dimensión con los resultados menos favorables es la de **Comunicación (24%)**, por lo que es importante que el Hotel enfoque esfuerzos para mejorar el sistema de comunicación interno.
- d) Respecto a las preguntas, las mejor evaluadas son las relacionadas con el tema de la **confianza** entre colaboradores, **recibe felicitaciones** por un trabajo bien hecho y el **sentirse orgulloso** de ser parte del hotel.
- e) Otra dimensión que se presenta resultados desfavorables, es la de supervisión ya que el total de los encuestados percibe que no se les amonesta de forma respetuosa cuando comente errores en sus labores. (**Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado 20% en desacuerdo**).
- f) Entre las preguntas con respuestas menos favorables, se destacan: No conocer los **objetivos, políticas** de la empresa, **Misión y Visión**, así como también el tema **motivacional** para los empleados.



6. Recomendaciones

- a) Ejecutar plan de acción a un año plazo, que permita incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores el cual actualmente está por debajo del 60% de acuerdo a lo propuesto en documento anexo.
- b) Mantener el nivel de relaciones entre jefaturas y colaboradores, así como el trabajo en equipo que contribuya a fortalecer la empatía. Incluir en el plan de incentivos y beneficios actividades de esparcimiento para potenciar las relaciones entre compañeros y con sus respectivos jefes.
- c) Fortalecer los niveles de comunicación, para ello se recomienda desarrollar e implementar una Intranet a nivel del negocio, aprovechando la inversión realizada en la red de computadoras, para que toda la información utilizada y que requiera ser comunicada, se encuentre en un solo lugar y que todos tengan acceso a ella.
- d) Para continuar fortaleciendo el sentido de pertenencia y orgullo del colaborador, se recomienda incluir en el plan de incentivos y beneficios, un programa que otorgue reconocimiento y que permita recompensar ya sea con algo económico o de tiempo a los colaboradores que muestren mayor esmero en su trabajo. Ej. **“El Empleado del mes”**.
- e) Implementar un esquema para las sesiones de Feedback, e implementar evaluaciones de desempeño anuales para los jefes y empleados, con el fin de evaluar de forma objetiva y con respeto su trabajo.
- f) Socializar el plan estratégico del Hotel, incluyendo Misión, Visión y Valores, a fin de alinear los esfuerzos de los colaboradores, con los objetivos del Hotel.
- g) Socializar los resultados de la encuesta de clima laboral a través de una reunión general, exponiéndolos de forma objetiva y haciendo saber los esfuerzos que el Hotel está realizando por mejorar la organización del trabajo.



Anexos



Anexo 1. Instrumento para la evaluación del clima.

[Regresar a la encuesta](#)

Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz

[Iniciar encuesta](#)

IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL

Página 1 de 6 [Regresar a la encuesta](#)

1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel. *

- ☐ Muy de Acuerdo
☒ De Acuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

2. Conozco la Misión y Visión. *

- ☐ Muy de Acuerdo
☐ De Acuerdo
☒ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

3. Conozco los valores y me identifico con ellos. *

- ☐ Muy de Acuerdo
☒ De Acuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Muy en desacuerdo

4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

*

- ☐ Muy de Acuerdo
☐ De Acuerdo
☐ En desacuerdo
☒ Muy en desacuerdo

5. Me satisface el salario que me pagan. *

- ☐ Muy de Acuerdo
☒ De Acuerdo

[Regresar a la encuesta](#)

Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz

[Iniciar encuesta](#)

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

Página 2 de 6 [Regresar a la encuesta](#)

6. Mi remuneración, está acorde con las responsabilidades de mi cargo. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

7. Recibo una felicitación cuando realizo bien mi trabajo. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

8. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

9. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo por parte del Hotel. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

10. Mis jefes me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☒ En desacuerdo



[Regresar a la encuesta](#)

Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz

[Iniciar encuesta](#)

RELACIONES

Página 3 de 6 [Regresar a la encuesta](#)

11. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo. *

- ☒ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

12. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

13. Existen actividades como convivios, celebraciones u otros para el personal del hotel.

*

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Muy en desacuerdo

14. El trato del jefe de mi área es respetuoso. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

15. Me siento cómodo en la relación laboral con el resto de empleados del Hotel. *

- ☒ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

[Regresar a la encuesta](#)

Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz

[Iniciar encuesta](#)

SUPERVISIÓN

[Página 4 de 6](#) [Regresar a la encuesta](#)

16. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades. *

- ☒ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

17. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

18. Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las problemas complejos que se presentan. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

19. Recibo un trato de respeto cuando soy amonestado. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

20. Los jefes de la empresa, se preocupan por mantener elevado el nivel motivacional de los colaboradores. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Muy en desacuerdo



[Regresar a la encuesta](#)

Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz

[Iniciar encuesta](#)

COMUNICACIÓN

Página 5 de 6 [Regresar a la encuesta](#)

21. Me resulta fácil comunicarme con jefes y resto de colaboradores del Hotel. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

22. Conozco el código Ético y de conducta del Hotel. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Muy en desacuerdo

23. Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance del logro de metas y objetivos. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Muy en desacuerdo

24. Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

25. Los comunicados internos me proporcionan información útil *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo



[Regresar a la encuesta](#)

Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz

[Iniciar encuesta](#)

ORGANIZACION

Página 6 de 6 [Regresar a la encuesta](#)

26. El hotel tiene definido las funciones y requisitos para cada puesto de trabajo. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Muy en desacuerdo

27. Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la Misión del Hotel. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

28. La documentación (formatos de control, procedimientos, instructivos, etc.) es útil y apropiada para realizar mi trabajo. *

- ☒ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

29. Conozco la estructura jerárquica del Hotel. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☐ De Acuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

30. Considero que los valores del hotel, se ven reflejados en mi trabajo. *

- ☐ Muy de Acuerdo
- ☒ De Acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo



[Regresar a la encuesta](#)

¡Gracias!

Si quiere, puede [revisar sus respuestas](#).

Anexo 2. Resultados adicionales.

IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL

Pregunta 1. Me siento orgulloso de trabajar en el Hotel. Elección múltiple: sólo una respuesta

5 Respondida 0 Omitida

[Gráfico de sectores](#)

[Fecha](#)

Muy de Acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



Pregunta 2. Conozco la Misión y Visión. Elección múltiple: sólo una respuesta

5 Respondida 0 Omitida

[Gráfico de sectores](#)

[Fecha](#)

Muy de Acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo





Pregunta 3. Conozco los valores y me identifico con ellos.

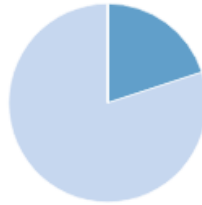
Elección múltiple: sólo una respuesta

5 Respondida 0 Omitida

[Gráfico de sectores](#)

[Fecha](#)

Muy de Acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



Pregunta 4. Al ingresar a la empresa, me fueron informados los objetivos y políticas de la misma.

Elección múltiple: sólo una respuesta

5 Respondida 0 Omitida

[Gráfico de sectores](#)

[Fecha](#)

Muy de Acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



Muy de Acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



Pregunta 5. Me satisface el salario que me pagan.

Elección múltiple: sólo una respuesta

5 Respondida 0 Omitida

[Gráfico de sectores](#)

[Fecha](#)

Muy de Acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo



Anexo 3. Formato para la elaboración de un plan de acción de mejora del clima organizacional.

PLAN DE ACCIÓN CLIMA LABORAL						
ÁREAS DE OPORTUNIDAD			SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA			
DIMENSIÓN	PROBLEMA O SITUACIÓN DE MEJORA	ACCIONES A TOMAR	FECHA PROPUESTA A SER IMPLEMENTADO	RESPONSABLE(S)	% Avances	FECHA DE SEGUIMIENTO



Anexo 4. Plan de acción de mejora del clima organizacional, para el 2020.

PLAN DE ACCIÓN CLIMA LABORAL						
ÁREAS DE OPORTUNIDAD			SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA			
DIMENSIÓN	PROBLEMA O SITUACIÓN DE MEJORA	ACCIONES A TOMAR	FECHA PROPUESTA A SER IMPLEMENTADO	RESPONSABLE(S)	% Avances	FECHA DE SEGUIMIENTO
RECOMENSA Y RECONOCIMIENTO	Falta valoración del trabajo realizado por los colaboradores.	Elaborar e Implementar Plan de Incentivos y Beneficios.	Timestre 1,2 /2020	Gerencia Hotel/Equipo Consultor: Conecta Empresarial		
IDENTIFICACION Y LA EMPRESA EN GENERAL	Insatisfacción de remuneración percibida por el trabajo.					
COMUNICACIÓN	Falta de comunicación de información estratégica y de pautas de comportamiento interno.	Implementar una Intranet a nivel del negocio, para la divulgación de información.	Trimestre 3 /2020	Gerencia Hotel/Equipo Consultor Conecta: Empresarial		
SUPERVISIÓN	Falta de seguimiento al rendimiento de los empleados en base a sus funciones.	Implementar un esquema para las sesiones de Feedback, y evaluaciones de desempeño anuales para los jefes y empleados.	Trimestre 4 /2020	Gerencia Hotel/Equipo Consultor Conecta: Empresarial		



Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía

Gerente y Representante Legal

Hotel el Torogoz S.A. de C.V.

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



Elaborado diciembre 2019



CONTENIDO

<u>CAPITULO I</u>	6
<u>DISPOSICIONES PRELIMINARES</u>	6
<u>CAPÍTULO II</u>	7
<u>REQUISITOS DE INGRESO</u>	7
<u>CAPÍTULO III</u>	11
<u>DÍAS Y HORAS DE TRABAJO, HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA Y DIA DE DESCANSO SEMANAL</u>	11
<u>CAPÍTULO IV</u>	14
<u>LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO</u>	14
<u>CAPÍTULO V</u>	16
<u>VACACIONES ANUALES</u>	16
<u>CAPÍTULO VI</u>	17
<u>ASUETOS</u>	17
<u>CAPÍTULO VII</u>	18
<u>AGUINALDOS</u>	18
<u>CAPITULO VIII</u>	19
<u>OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LAS Y LOS TRABAJADORES</u>	19
<u>CAPÍTULO IX</u>	23
<u>OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA PARTE EMPLEADORA</u>	23
<u>CAPÍTULO X</u>	27
<u>PROTECCIÓN DE LA PERSONA ADOLESCENTE TRABAJADORA</u>	27
<u>CAPÍTULO XI</u>	28
<u>RÉGIMEN DE PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD</u>	28
<u>CAPÍTULO XII</u>	30
<u>EXAMENES MÉDICOS Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES</u>	30
<u>CAPITULO XIII</u>	30
<u>SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO</u>	30
<u>CAPITULO XIV</u>	31
<u>PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL</u>	31
<u>CAPITULO XV</u>	32
<u>PETICIONES Y RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS</u>	32
<u>CAPÍTULO XVIII</u>	33

<u>DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS</u>	33
<u>CAPITULO XIX</u>	37
<u>DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA</u>	37

1. INTRODUCCION

El presente Reglamento Interno de Trabajo, es un proyecto a futuro previendo las proyecciones de crecimiento de Hotel El Torogoz, en la contratación del Recurso Humano permanente.

Tomando en cuenta las disposiciones legales de El Salvador en materia laboral, según lo establece el artículo 302 del Código de Trabajo, en cuanto a que todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores tienen la obligación de elaborar un Reglamento Interno de Trabajo, se consideró poner a disposición de la empresa, el presente documento, utilizando como base el formato establecido a la fecha, por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social del país.

2. OBJETIVOS

Proporcionar a la empresa el Reglamento Interno de Trabajo, según formato sugerido por el Ministerio de Trabajo el cual incluye las especificaciones establecidas que debe de comprender.

Dar cumplimiento a las disposiciones legales requerida por el Ministerio de trabajo en cuanto se cumpla el mínimo de empleados permanente establecido por el Código de Trabajo.

3. ALCANCE

El Reglamento Interno de Trabajo presentado es documento base para que el abogado contratado por la empresa, pueda luego de su revisión de rigor, presentarlo a la Dirección General del Trabajo, del Ministerio de Trabajo y Previsión Social del País.

El Reglamento es aplicable a las empresas que complementen su planilla de empleados permanente por 10 empleados o más.

4. VIGENCIA

Una vez revisado y estructurado de acuerdo al contenido establecido por el Ministerio de trabajo y aprobado, dentro de los seis días siguientes de aprobación se deberá dar a conocer a los trabajadores, una vez divulgado entrará en vigencia 15 días después.

5. ACTUALIZACION

Se realizarán las respectivas actualizaciones por prescripción de Ley emitidas por el Ministerio de Trabajo.

6. DOCUMENTO

El Reglamento Interno de Trabajo propuesto, se presenta a continuación:

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

HOTEL EL TOROGOZ, S.A. DE C.V.

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad el conjunto de reglas obligatorias de carácter técnico o administrativo, a las cuales deben sujetarse tanto el patrono Hotel El Torogoz. S.A. de C.V., como sus empleados (as), en la ejecución o prestación efectiva de sus labores, para la buena marcha de la empresa y la dignificación de las relaciones laborales existentes entre ellos.

Art. 2.- Hotel El Torogoz. S.A. de C.V., domiciliado en San Salvador, Departamento de San Salvador y con dirección en final 35 Avenida Norte No.6B y 7B, Reparto Santa Fe, Salvador El Salvador, tiene como actividad principal la prestación de servicios de alojamiento y Alimentación, eventos sociales y empresariales.

Art. 3.- Para los efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, en lo sucesivo podrá denominarse Hotel El Torogoz. S.A. de C.V., o “EL PATRONO”, y a quienes trabajan a su servicio, se denominarán “EL/LA EMPLEADO(A)”, “LOS/LAS EMPLEADOS(AS)” o “EMPLEADOS(AS). En consecuencia, el presente Reglamento Interno de Trabajo es aplicable a dicho centro de trabajo y a todos los de la misma índole que en el futuro pertenezcan al mismo negocio.

Art. 4.- Las disposiciones del presente reglamento, son de cumplimiento obligatorio tanto para el patrono como para el/la empleado(a) y las infracciones que se causen al mismo, darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva, sin perjuicio de las disposiciones y sanciones que establece el Código de Trabajo y aquellas emanadas de las distintas fuentes de Derecho Laboral.

Art. 5.- El presente Reglamento Interno de Trabajo y todas las disposiciones que lo conforman, así como sus modificaciones, serán aplicables a los/las empleados(as) que laboran para el patrono.

Art. 6.- El presente reglamento estipula las prestaciones mínimas otorgadas por el patrono a los/las empleados(as), sin perjuicio de una superación posterior de las mismas, ya sea por voluntad del patrono o por disposición de la ley.

Art. 7.- La administración del negocio dependerá directamente de Rosario Calderón, según se establece en los debidos registros, teniendo la máxima autoridad de representar judicial, extrajudicialmente y el uso de la firma. Para efecto

de que el negocio pueda llevar a cabo sus funciones, se han creado los cargos que se detallan a continuación:

- Gerente
- Administrador
- Jefe de Operaciones
- Cocinera
- Recamarera
- Encargado de Mantenimiento
- Encargado de Mercadeo y Ventas

Art. 8.- Para efectos de administración y disciplina interna, Rosario Calderón o a quien éste faculte, tendrá autoridad para seleccionar, transferir, suspender y dar por terminado el Contrato Individual de Trabajo de los/las empleados(as) así como de imponer a los demás, sanciones disciplinarias de acuerdo a las estipulaciones establecidas en este Reglamento y las demás fuentes de derecho laboral.

Los/Las empleados(as) de cada área laborarán bajo las órdenes, dirección y supervisión inmediata de un Gerente, Jefe y/o supervisor y deberán respetar y obedecer las disposiciones e instrucciones o recomendaciones que, con relación a su trabajo, le dé su Jefe inmediato o superior jerárquico.

CAPÍTULO II **REQUISITOS DE INGRESO**

Art. 9.- Previo a que un aspirante pueda ingresar como empleado(a) del patrono deberá presentar para efectos de información y registro los requisitos establecidos para la Contratación de Personal, los cuales son:

- a) Llenar formulario de solicitud de empleo.
- b) Currículum Vitae con fotografía reciente.
- c) Certificado de estudios que demuestre la educación formal recibida por el solicitante.
- d) Solvencia de buena conducta extendida por la Policía Nacional Civil.
- e) Fotocopias de Documentos personales (D.U.I., N.I.T., tarjeta de AFP y Seguro Social, en el caso de ser salvadoreño).
- f) Someterse a las pruebas de conocimiento, aptitud y psicológicas.

Art. 10.- Dentro de las políticas para contratación de personal, se observará lo siguiente:

1. Las contrataciones de personal que se lleven a cabo, se realizarán de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus clientes y deberán estar incluidas en el presupuesto mensual. Si el puesto no está presupuestado, la contratación se realizará, únicamente, con la autorización de la Junta de Gerentes, el Gerente General o por la persona que este designe.
2. La empresa adoptará dentro de sus procedimientos de selección todas las medidas necesarias a fin de garantizar la igualdad de contratación y acceso al empleo de los trabajadores y las trabajadoras, así como de aquellas personas pertenecientes a poblaciones indígenas.
3. La Empresa se obliga a que, dentro de sus procedimientos de contratación, no incluirá ninguna medida que pueda excluir o restringir la contratación de personas basada en su identidad de género y/o orientación sexual, que tenga por objeto menoscabar o anular el reconocimiento y goce de sus condiciones de igualdad de acceso al empleo u ocupación.
4. Los requisitos y criterios de selección de personal que se establezcan, deberán contemplar la igualdad de mujeres y hombres y la eliminación de cualquier sesgo sexista, en detrimento de la igualdad de oportunidades y la igualdad de trato.
5. Las ofertas de empleo deberán ser anunciadas sobre la base de los requisitos exigibles para su desempeño, sin tener como criterio de aceptabilidad el sexo. Al anunciar ofertas de empleo se evitará lenguajes sexistas, ejemplo: se busca hombre motorista, no mayor de 25 años, deberá decir: se busca persona para servicio de motorista con experiencia.
6. Las y los empleadores adoptaran medidas especiales para hacer efectiva la existencia de plazas para mujeres y hombres, de conformidad a la Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.
7. La eliminación de cualquier diferenciación salarial entre hombres y mujeres en razón de desempeño de un mismo cargo y función laboral.
8. El patrono no solicitará como requisito de admisión al empleo, la prueba de embarazo ni el examen de VIH-SIDA, así como tampoco exigirá la constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores y Trabajadoras.
9. El patrono contratará personal tanto salvadoreño como extranjero. En el caso de personal extranjero, el patrono solicitará o gestionará a la persona que aplique para ser contratada por el patrono, la correspondiente autorización de trabajo ante la Dirección General de Migración y Extranjería y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, de acuerdo a la legislación aplicable.
10. El área de Recursos Humanos realizará una entrevista, pruebas y verificará referencias laborales y/o personales en casos aleatorios para verificar datos en las solicitudes de trabajo y recomendará a la Gerencia del área candidatos que considere idóneos. Será el Gerente, Jefe y/o supervisor de área quien apruebe los candidatos para conformar su equipo de trabajo.

11. La relación laboral estará formalizada mediante un contrato individual de trabajo en el cual se especificarán las condiciones bajo las cuales se realizará la contratación.

Art. 11.- El patrono se reserva el derecho de verificar por cualquier medio los datos que consten en los documentos presentados y lo manifestado por el solicitante en el formulario de solicitud de empleo correspondiente.

Art. 12.- El patrono celebrará por escrito el contrato individual de trabajo con cada empleado(a), el cual deberá contener:

- a) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- b) Número, lugar y fecha de expedición del Documento Único de Identidad (D.U.I.) del empleado(a) y del patrono en caso sean estos salvadoreños, caso contrario, deberán presentar el documento de identificación personal correspondiente; en el caso que no estuvieren obligados a tenerlos, se hará mención de cualquier documento fehaciente con el cual pueda comprobarse su identidad o se comprobará la identidad por medio de dos testigos que también firmarán el contrato;
- c) El trabajo que, bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- d) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- e) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el empleado(a) inició la prestación de servicios;
- f) El lugar o lugares en que habrán de prestarse los servicios y en que deberá habitar el/ la empleado (a), si el patrono no se obliga a proporcionarle alojamiento;
- g) El horario de trabajo;
- h) El salario que recibirá el/la empleado(a) por sus servicios;
- i) Forma, período y lugar de pago;
- j) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;
- k) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del o de la empleado(a);
- l) Lugar y fecha de la celebración del contrato;
- m) Las demás estipulaciones en que convengan los contratantes;
- n) Firma de los contratantes.

Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención en el contrato de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo, asimismo firmará a su ruego cualquier otra persona que tenga su respectivo documento de identidad.

Art. 13.- El contrato individual de trabajo se extenderá por escrito en tres ejemplares: un ejemplar que se enviará para su registro y aprobación a la Dirección General de Trabajo, donde quedará el triplicado, el duplicado para el/la empleado(a) y el original quedará en el patrono.

Art. 14.- Los contratos de trabajo se emitirán por tiempo indefinido, a plazos o de acuerdo a las formas distintas formas estipuladas por ley. Empleados(as) por tiempo indefinido, serán aquellos que sean contratados para realizar labores que por su naturaleza sean permanentes en la compañía.

Art. 15.- La estipulación de plazo solo tendrá validez en los siguientes casos:

- a) Cuando por circunstancias objetivas que motivaron el contrato, las labores a realizarse puedan ser calificadas de transitorias temporales o eventuales.
- b) Siempre que para contratar se haya tomado en cuenta circunstancias o acontecimientos que traigan como consecuencia la terminación total o parcial de las labores de manera integral o sucesiva.
- c) Cuando el/la empleado(a) sea contratado para prestar servicios subordinados en la ejecución de una obra determinada. Al realizarse la parte de la obra que al o a la empleado(a) le corresponde ejecutar, se tendrá por vencido dicho plazo.

Art. 16.- En los casos de suspensión de contrato o cualquier otra causa semejante El patrono podrá contratar interinos para llenar las vacantes que ocurran y estos adquirirán todos los derechos que los/las empleado(as) contratados por tiempo indefinido, excepto eovilidad.

Art. 17.- En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de los contratantes, podrán dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguno de los contratantes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que los contratantes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

Art. 18.- Los/Las empleados(as) del patrono están obligados a conocer las atribuciones de su cargo, de acuerdo a la descripción del puesto, información general del patrono, los estándares de ética del trabajo, las estipulaciones de este Reglamento y las que se dicten en el futuro, información que será anexada al contrato individual de trabajo o en su defecto será entregada al o a la empleado(a) el primer día de trabajo por el Departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III

DIAS Y HORAS DE TRABAJO, HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA Y DIA DE DESCANSO SEMANAL

Art. 19.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

Art. 20.- Los(as) Trabajadores(as) que prestarán sus servicios en Hotel El Torogoz. S.A. de C.V., lo harán en jornadas divididas con horarios de trabajo rotativo los cuales podrán variar entre las siguientes alternativas:

AREA ADMINISTRATIVA

De lunes a viernes de 7:00 am a 4:00 pm.

Descanso: lunes (Cuando hay eventos los días sábado o domingo.)

RECEPCION

De lunes a viernes de 7:00 am a 4:00 pm. (Diurno)

De lunes a viernes de 4:00 p.m. a 10:00 p.m. y de 6:00 a.m. a 8:00 a.m. (nocturno)

Descanso: lunes (Cuando hay eventos los días sábado o domingo.)

MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

De lunes a viernes de 7:00 am a 4:00 pm.

AREA DE COCINA

De lunes a viernes de 6:00 am a 2:00 pm.

De acuerdo a las jornadas de trabajo establecidas anteriormente, los/las empleados(as) administrativos, descansarán consecutivamente los días sábados y domingos por lo que las cuatro horas que deberían laborarse durante el día sábado se repartirán durante el transcurso de la semana.

En el caso de las empresas hoteleras que su demanda del servicio son principalmente los fines de semana y debido a la índole de la actividad de atención al público, el día de descanso podrá estipularse en día distinto al día domingo para el personal de Operaciones y cocina.

1) En el caso de que el Patrono requiera establecer otros horarios que sobrepasen las ocho horas diarias establecidas en el Código de Trabajo en una jornada laboral, este podrá, previo acuerdo con los/las empleados(as), aplicarlos, solicitando además la correspondiente autorización de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo.

Art. 21.- Cuando de común acuerdo con el patrono, los/las empleados(as) laboren en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento (50%) como mínimo por las horas que trabajen y así mismo tendrán derecho a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

Art. 22.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

Art. 23.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrán que hacerlas de acuerdo con los/las empleados(as). Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por el Código de Trabajo y en este reglamento, a la índole de las labores de la empresa y a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

Art. 24.- Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

Art. 25.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art. 26.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que, por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

Art. 27.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan. El patrono y los/las empleados(as) podrán pactar trabajar una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los empleados(as) puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábado y domingo de cada semana. En este caso y para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

Art. 28.- Los/las empleados(as) tienen la obligación de ser puntales tanto al ingreso como en la salida de sus labores, de conformidad con el presente Reglamento. Para dichos efectos, la empresa instalará los sistemas de control que estime convenientes. Los/Las empleados(as) deberán marcar las horas de entrada y salida personalmente mediante el sistema de marcaje que disponga el patrono.

Se considera llegada tarde el presentarse después de la hora designada para el inicio de labores, salvo que la causa sea debidamente justificada.

Art. 29.- El/La empleado(a) que no pueda asistir al desempeño de sus labores, deberá dar aviso inmediato, por el medio más idóneo, a su jefe inmediato superior, quien tendrá la facultad de establecer la veracidad del motivo aducido. El/La empleado(a), inmediatamente al volver a sus labores, deberá comprobar la causa justa que originó su inasistencia, en caso contrario, no tendrá derecho a la remuneración del día de descanso semanal por no haber completado la semana laboral.

Art. 30.- Los/Las empleados(as) que no completen su semana laboral sin causa justificada, en la misma semana, no tendrán derecho a la remuneración de su día de descanso.

Art. 31.- Los/Las empleados(as) deben permanecer en el lugar donde desempeñan su trabajo durante toda la jornada que corresponda o bien, durante las horas efectivas en las cuales desempeñen sus labores. Los/Las empleados(as), podrán retirarse antes de la hora que les corresponda, solamente con permiso del jefe inmediato superior, debiendo en todo caso el/la empleado(a) justificar por escrito ante su jefe inmediato superior con copia al área de Recursos Humanos su atraso o el motivo que lo obliga a abandonar sus labores antes de la hora correspondiente. De no hacerlo se aplicarán las sanciones correspondientes.

Art. 32.- Considérese tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el/la empleado(a) está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Art. 33.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los/las empleados(as) puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los/las empleados(as), para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

Art. 34.- Los/Las empleados(as) y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

CAPÍTULO IV

LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO

Art. 35.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al o a la empleado(a) por los servicios que le presta en virtud del contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el/la empleado(a) en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración

del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el/la empleado(a) del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata en el Código de Trabajo.

Art. 36.- El salario será estipulado libremente; pero no será inferior al salario mínimo vigente.

Art. 37.- El salario no se puede compensar. El patrono, podrá retener hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

Art. 38.- El patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada empleado(a); las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el/la empleado(a) y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo. El/La empleado(a) recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

Art. 39.- Deberá remunerarse con salario básico de un día, aquel en que solo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

Art. 40.- El salario devengado por los/las empleados(as), les será pagado en moneda de curso legal, mediante depósito en cuenta bancaria a nombre del/ de la empleado(a), a quien se le entregará personalmente el comprobante de pago, en donde se detalla el salario devengado, las deducciones realizadas y el líquido depositado en dicha cuenta.

El salario mensual se hará efectivo en forma quincenal, el día quince y el día último de cada mes. Cuando el día de pago sea inhábil, el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior.

Art. 41.- Cuando el día de pago coincida con un día de asueto ó descanso semanal, el pago se realizará el día hábil inmediato anterior.

Art. 42.- Asimismo para establecer la estipulación del salario no incurrirán en discriminación, basados en el sexo de la trabajadora o trabajador. Toda persona trabajadora que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual devengará igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, identidad sexual, estado familiar, procedencia rural o urbana, origen étnico, condición económica, nacionalidad, religión, discapacidad física, psíquica o sensorial o cualquier causa análoga, no habrá distinción entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina.

Art. 43.- El patrono verificará todos aquellos descuentos que, en concepto de seguridad social, impuestos, embargos, préstamos o cualquier otro concepto, determine o permita la ley. En todo caso, tales descuentos deberán constar en el recibo de pago respectivo.

CAPÍTULO V **VACACIONES ANUALES**

Art. 44.- Después de un año de trabajo continuo con el patrono, los/las empleados(as) tendrán derecho a un período de vacaciones individual, cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento (30%) del mismo.

Art. 45.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro de los períodos de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas, pero las vacaciones no podrán iniciarse tales días. Los días de descanso semanal compensatorio no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Art. 46.- Todo empleado(a), para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 47.- El patrono debe señalar la época en que el/la empleado(a) ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

Art. 48.- Para calcular la remuneración que el/la empleado(a) debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

1) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;

2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el/la empleado(a) haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 49.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el/la empleado(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para el patrono, éste deberá pagar a el/la empleado(a) la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

Art. 50.- La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el/la empleado(a) empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquélla en que deba volver al trabajo.

Art. 51.- Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especie. Asimismo, se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la de el/la empleado(a) de tomarlas.

CAPÍTULO VI **ASUETOS**

Art. 52.- El patrono establece como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de Enero (Año Nuevo);
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de Mayo (Día Internacional del Trabajo);
- d) Diez de Mayo (Día de la Madre)
- e) Diecisiete de Junio (Día del Padre)
- f) Seis de Agosto (Fiestas Patronales de San Salvador);
- g) Quince de Septiembre (Día de la Independencia);
- h) Dos de Noviembre (Día de Difuntos); y
- i) Veinticinco de Diciembre (Día de Navidad).

Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Art. 53.- Toda modificación, supresión o reforma que por decreto legislativo se hiciere de los días de asueto quedará incorporada de pleno derecho en el artículo anterior, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

Art. 54.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

Art. 55.- Los/Las empleados(as) que de común acuerdo con el patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

Art. 56.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el/la empleado(a) tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Artículo 51 de este reglamento y al correspondiente día de descanso compensatorio remunerado.

CAPÍTULO VII **AGUINALDOS**

Art. 57.- El patrono está obligada a dar a sus empleados(as), en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 58.- El patrono estará obligada al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el/la empleado(a) tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los/Las empleados(as) que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir al patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 59.- La cantidad mínima que deberá pagarse a el/la empleado(a) como prima en concepto de aguinaldo será:

1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;

2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;

3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Art. 60.- Para calcular la remuneración que el/la empleado(a) debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el/la empleado haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 61.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los/las empleados(as) que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Art. 62.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los/las empleados(as) que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque estas fueren solo de medio día.

Art. 63.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el/ la empleado(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el/la empleado(a) tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

CAPITULO VIII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LAS Y LOS TRABAJADORES

Art. 64.- Son obligaciones de los/las empleados(as):

1) Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulación deberán desempeñar el que el patrono o sus representantes les indiquen siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono;

- 2) Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores;
- 3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiada y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- 4) Guardar rigurosa reserva de los secretos del patrono, de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos, cuya divulgación pueda causar perjuicio al patrono;
- 5) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;
- 6) Restituir al patrono en el mismo estado en que se los entregó los materiales que ésta les haya proporcionado para el trabajo y que no hubieren utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- 7) Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono, que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;
- 8) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro del patrono, peligren la integridad personal o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo;
- 9) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- 10) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene, seguridad y disciplina, establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas y aquellas indicadas por el patrono para seguridad y protección de los/las empleados(as) y de los lugares de trabajo;
- 11) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo;
- 12) Las demás que se les impongan en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales;
- 13) Hacer del conocimiento del Gerente General, Jefe y/o supervisor, sobre cualquier anomalía observada en el cumplimiento de sus labores, así como los desperfectos o condiciones defectuosas que presentaren las herramientas o equipos propiedad del patrono, en cuanto tengan noticias de ello;

- 14) Presentarse al trabajo con el uniforme correspondiente para el desempeño de sus labores cumpliendo con utilizarlo durante las horas de trabajo;
- 15) Marcar personalmente mediante el sistema de marcaje que disponga el patrono su asistencia al inicio y al final de la jornada, en la forma y lugar que disponga el patrono, de conformidad al respectivo horario de trabajo;
- 16) Salvo en caso de emergencias, tanto al inicio como al término de cada jornada de trabajo, así como en todos aquellos casos en que los/las empleados(as) deban abandonar las instalaciones del patrono, lo harán únicamente por el lugar que ésta designe;
- 17) En caso de ser necesaria la salida de equipo o herramientas del patrono, será indispensable comunicarlo al jefe inmediato superior y/o al supervisor y solicitar el permiso correspondiente, el cual detallará las características de los bienes de que se trate y estará firmado y sellado por quien corresponda;
- 18) Mantener el aseo y orden necesario según indicaciones del patrono en el área de trabajo y de las herramientas y equipo que estén bajo su responsabilidad;
- 19) Observar normas de aseo y limpieza al utilizar los servicios sanitarios, cafetería y demás dependencias del patrono;
- 20) Guardar la debida consideración a los representantes del patrono, jefes, supervisores y demás compañeros de trabajo, absteniéndose de utilizar lenguaje inapropiado o expresiones racistas o sexistas al igual que comportamientos no acordes a las buenas costumbres;
- 21) Presentarse con puntualidad a su lugar de trabajo portando la identificación prevista por el patrono;
- 22) Durante el trabajo, evitar discordias y desavenencias con sus superiores o compañeros de trabajo;
- 23) Atender con educación y respeto, por razón de su cargo, a las personas con quienes tenga que tratar asuntos relacionados con el patrono;
- 24) Dar aviso inmediato a la persona encargada de Recursos Humanos de cualquier cambio que efectúe en la dirección y estado familiar;
- 25) Justificar su ausencia de los cursos de capacitación y entrenamiento que imparta el patrono;
- 26) Asistir a cursos de adiestramiento y capacitación que el patrono otorgue a sus empleados(as), para superar sus capacidades y conocimientos relacionados con su trabajo.

Art. 65.- Se prohíbe a los/las empleados(as):

- 2) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo, sin causa justificada o licencia del patrono o jefes inmediatos;
- 3) Emplear los útiles, herramientas y equipos suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados o en beneficio de personas distintas del patrono;
- 4) Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores;
- 5) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquéllas sean necesarias para la prestación de los servicios;
- 6) Dormir durante la jornada de trabajo;
- 7) Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas en las instalaciones del patrono o desempeñar sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga. Así mismo, se prohíbe portar, introducir o mantener bebidas embriagantes, narcóticas o drogas en las instalaciones del patrono. Fumar, es permitido únicamente en el área designada;
- 8) Comer e ingerir bebidas de cualquier tipo fuera de los lugares y áreas señaladas para ello;
- 9) Realizar actividades peligrosas que puedan causar daños a sus compañeros, tales como: peleas, riñas u otros actos inmorales e inapropiados dentro de las instalaciones del patrono;
- 10) Permanecer o transitar en áreas de circulación o acceso restringido, o permanecer en los recintos del patrono fuera de las horas laborales, sin previa autorización;
- 11) Colocar carteles, anuncios, dibujos, pinturas, inscripciones o avisos no autorizados previamente por escrito, en cualquier parte de las instalaciones del patrono;
- 12) Manchar, destruir o en general alterar el material en los boletines colocados en las instalaciones del patrono;
- 13) Falsificar o alterar de cualquier manera los registros del patrono;
- 14) Negarse a cumplir con las instrucciones que, en forma clara, verbal o por escrito, reciban del Gerente, Jefe y/o supervisor siempre y cuando sean para el desempeño de sus labores.

- 15) Las y los trabajadores, dentro de sus lugares de trabajo, tienen prohibido ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y la dignidad de otras personas, especialmente las que sean de contenido sexual y que sean consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien van dirigidas, sean estas compañeras o compañeros de trabajo, personal a su cargo o jefes (as) superiores.

CAPÍTULO IX

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA PARTE EMPLEADORA

Art. 66.- Son obligaciones del patrono:

- 1) En cumplimiento al artículo 24 inciso primero de la Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, describirlo de la siguiente manera: “La Empresa contratará como mínimo, por cada veinticinco (25) trabajadores (as) que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate.
- 2) En correspondencia con el artículo 8 numeral 10 de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, deberá constar la siguiente redacción: “La Empresa deberá formular programas preventivos y de sensibilización sobre violencia a las mujeres, acoso sexual y demás riesgos psicosociales”.
- 3) Que las ausencias o faltas de puntualidad al trabajo motivadas por la situación física o psicológica derivada de cualquier tipo de violencia, tengan la consideración de justificadas.
- 4) Pagar a el/la empleado(a) su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo V del presente Reglamento;
- 5) Pagar a el/la empleado(a) una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
- 6) Proporcionar el/la empleado(a) los materiales necesarios para el trabajo, así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de sus labores, cuando no se haya convenido que el/la empleado(a) proporcione estos últimos;
- 7) Proporcionar un lugar seguro para guardar las herramientas y útiles de el/la empleado(a), cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas, equipos y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;

- 8) Guardar la debida consideración a los/las empleados(as), absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.
- 9) Conceder licencia a el/la empleado(a):
 - a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar a el/la empleado(a), una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas;
 - b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro del patrono. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario;
 - c) Es obligación de la parte empleadora conceder licencia al trabajador por 3 días hábiles en caso de nacimiento o adopción, licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día del nacimiento, de forma continua, o distribuidos durante los primeros 15 días desde la fecha de nacimiento. En el caso de padres adoptivos el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta licencia deberá de presentarse: Partida de Nacimiento o Certificación de la sentencia de adopción según sea el caso. Por esta licencia el patrono estará obligado a reconocer una prestación económica equivalente al salario ordinario de tres días; y
 - d) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. El patrono, por esta causa, no estará obligada a reconocer prestación alguna.
- 10) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los/las empleados(as) en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo;
- 11) Pagar a el/la empleado(a) los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
- 12) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo;
- 13) Todas las que impongan este Código, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales;

- 14) Velar porque el trato otorgado a los/las empleados(as) sea de mutuo respeto y consideración en el desempeño de sus labores, tratando que dicha conducta sea imitada por sus superiores inmediatos en el trabajo;

Art. 67.- Se prohíbe al patrono:

- 1) La parte empleadora o sus representantes tienen prohibido ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y la dignidad de otras personas; especialmente las que sean de contenido sexual y que sean consideradas ofensivas y no deseadas por la persona a quien va dirigida, sean estos compañeros y compañeras de trabajo, personal a su cargo o jefes superiores.
- 2) Burlarse, desacreditar, degradar o aislar a las mujeres dentro de sus ámbitos de trabajo, educativo, comunitario, espacios de participación política o ciudadana, institucional u otro análogo como forma de expresión de discriminación.
- 3) Exigir a las mujeres trabajadoras, que se sometan a exámenes para comprobar si se encuentran en estado de gravidez.
- 4) Exigir a las y los trabajadores, la prueba del VIH/SIDA, durante la vigencia del Contrato de Trabajo.
- 5) Realizar cualquier tipo de acoso laboral sea entre jefaturas, hacia el personal subordinado o entre similares;
- 6) Atentar contra la vida, la integridad física, Psíquica y moral de las personas trabajadoras.
- 7) Utilizar expresiones verbales o no verbales violentas o que tenga por fin intimidar a las trabajadoras.
- 8) Impedir, Limitar u obstaculizar la participación de las trabajadoras en el ámbito laboral.
- 9) Exponer a las trabajadoras a un riesgo inminente para su integridad física o emocional.
- 10) Elaborar, Publicar, difundir o transmitir por cualquier medio, imágenes o mensajes visuales, audiovisuales, multimedia o plataforma informática con contenido de odio o menosprecio hacia las trabajadoras.
- 11) Utilizar como requisito de contratación laboral o como causal de despido justificado, el historial crediticio de los trabajadores, salvo por mandamiento judicial o por las excepciones establecidas en la ley.

- 12) Exigir a sus empleados(as) que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas, sea al crédito o al contado;
- 13) Exigir o aceptar de los/las empleados(as) gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- 14) Tratar de influir en sus empleados(as) en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;
- 15) Tratar de influir en sus empleados(as) en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
- 16) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los empleados(as) por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- 17) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus empleados(as), para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que les hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- 18) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus empleados(as);
- 19) Que sus Representantes Patronales dirijan los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- 20) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
- 21) Reducir directa o indirectamente los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus empleados(as), salvo que exista causa legal;
- 22) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos establecidos en el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales que se les confieren a los empleados(as);
- 23) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del empleado(a);
- 24) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la

presentación certificados médicos de dichos exámenes, como requisito para su contratación;

- 25) Exigir a las personas que solicitan empleo, la prueba de VIH como requisito para su contratación, y durante la vigencia del contrato de trabajo;
- 26) Realizar por medios directos o indirectos, distinción, exclusión y/o restricción entre los/las empleados(as), por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico,

CAPÍTULO X

PROTECCIÓN DE LA PERSONA ADOLESCENTE TRABAJADORA

Art. 68.- La Empresa no contratará personas adolescentes trabajadoras en aquellos casos que por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva acabo, es probable que dañe su salud, la seguridad o la moralidad de los mismos e impida su asistencia a la escuela.

Art. 69.- El trabajo de las personas menores de dieciocho años, debe de ser especialmente adecuado a su sexo, edad, estado físico y desarrollo; en consecuencia, se prohíbe que desempeñen trabajos en labores peligrosas o insalubres, las cuales se determinaran en el Código de Trabajo y en su defecto por la Dirección General de Previsión Social.

Art. 70.- Los/Las menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

Art. 71.- Los/Las menores de catorce años, en el caso del artículo anterior, deberán contratar por medio de sus representantes legales y, a falta de éstos, por medio de las personas de quienes dependan económicamente o de la Procuraduría General de la República.

Se entenderá que faltan los representantes legales, no sólo cuando hayan fallecido, sino cuando estén incapacitados o se hallaren fuera de la República o se ignore su paradero.

Art. 72.- La jornada de los/las menores de dieciséis años, no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Asimismo, no podrán trabajar más de dos horas extraordinarias en un día, ni realizar labores que requieran grandes esfuerzos físicos.

Los/Las menores de dieciocho años no podrán trabajar en horas nocturnas.

Art. 73.- Todo patrono que tenga su servicio empleados(as) menores de dieciocho años, deberá llevar un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y el salario pactado.

Los/Las menores de dieciocho años, no podrán ser admitidos al empleo sin la realización de un minucioso examen médico previo, que los declare aptos para el trabajo en que vayan a ser empleados.

Un reglamento determinará los requisitos y características del examen médico de los/las menores de edad, pero en todo caso será obligatorio que:

- a) El mismo se practique por un médico calificado;
- b) Ello sea aprobado por el certificado correspondiente;
- c) La aptitud para el trabajo que estén ejecutando, deberá estar sujeta a inspecciones médicas periódicas, a intervalos no mayores de un año, hasta que hayan alcanzado la edad de dieciocho años;
- d) Tratándose de trabajos que entrañen riesgos para la salud, la repetición periódica del examen será obligatoria hasta la edad de veintiún años.

El examen médico a que se refiere este artículo, será gratuito para el/la empleado(a)

CAPÍTULO XI **RÉGIMEN DE PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD**

Art. 74.- Toda mujer trabajadora durante los primeros seis meses, post parto, mientras amamante a su hijo (a), o mientras recolecte su leche, tendrá derecho, con ese fin, a una interrupción en la jornada laboral de hasta una hora diaria, esta interrupción podrá ser fraccionada en dos pausas o las veces que hayan acordado las partes.

Las interrupciones en la jornada laboral no podrán ser utilizadas en la hora de almuerzo y serán contadas como hora efectiva de trabajo y remunerada como tal.

La Empresa tiene la obligación de velar por el cumplimiento de esta disposición y este derecho no podrá ser compensado ni sustituido por ningún otro, caso contrario será sancionado según lo establecido en la Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.

Los patronos tienen la obligación de establecer un espacio higiénico dentro del lugar de trabajo para que las madres puedan extraerse y conservar la leche materna

Art. 75.- Es prohibido el trabajo de mujeres embarazadas en labores que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado, presumiéndose que cualquier trabajo que requiera de un esfuerzo físico considerable es incompatible con el estado de gravidez, después del cuarto mes de embarazo.

Art. 76.- Desde que comienza el estado de gravidez hasta que concluya del descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer empleada, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo, pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

Art. 77.- El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, dieciséis semanas de licencia, diez de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la empleada tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del Código de Trabajo.

Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha verdadera del parto y la duración del descanso puerperal obligatoria no será reducida.

En ningún caso el patrono estará obligada a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo.

El patrono podrá deducir de la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la empleada hubiere recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la Ley del Seguro Social y su Reglamento de aplicación.

Art. 78.- Para que la empleada goce de la licencia establecida en el Artículo anterior, será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la empleada, indicando la fecha probable de parto.

Art. 79.- Para que la empleada tenga derecho a la prestación económica establecida en este capítulo, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia establecida en el Art. 76 este reglamento.

CAPÍTULO XII
EXAMENES MÉDICOS Y PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES

Art. 80.- En cualquier tiempo, el patrono podrá establecer medidas profilácticas o preventivas que a juicio del patrono sean necesarias para proteger la salud, integridad de los/las empleados(as), o para evitar la propagación o contagio de enfermedades.

Art. 81.- Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física de el/la empleado(a), es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus empleados(as).

Art. 82.- Los/Las empleados(as) deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

Art. 83.- Los/Las empleados(as) deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

Art. 84.- Los/Las empleados(as), deberán comunicar por escrito al patrono, a la mayor brevedad posible las circunstancias de haberse adquirido una enfermedad que imposibilite el desempeño normal de sus labores.

CAPÍTULO XIII
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Art. 85.- El patrono deberá adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus empleados(as), especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y

4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Art. 86.- El patrono mantendrá las instalaciones en estado de limpieza, salubridad e higiene observando las normas que sobre el particular emanaran de los organismos estatales competentes.

Art. 87.- Es obligación de los/las empleados(as) cumplir con las normas de seguridad e higiene, así como con las recomendaciones técnicas referentes al uso y conservación del equipo que le sea suministrado para prestar sus servicios, y al uso y mantenimiento de las protecciones de dichos equipos.

Así mismo, deberá cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones del patrono que tengan como finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Art. 88.- El patrono mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los/las empleados(as) a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y enseres necesarios en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo.

Art. 89.- La empresa establecerá programas complementarios sobre consumo de alcohol y drogas, prevención de infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA, salud mental y salud reproductiva.

Art. 90.- Formulará programas preventivos y de sensibilización sobre violencia hacia las mujeres acoso sexual y demás riesgos psicosociales.

Art. 91.- Incorporará medidas preventivas y correctivas respecto del hostigamiento y acoso sexual y laboral, señalando los mecanismos de denuncia y sanción.

Art. 92.- Desarrollará campañas sobre salud sexual y reproductiva y violencia de género entre otras.

CAPITULO XIV

PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

Art. 93.- En virtud que el patrono, está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de los/las empleados(as), en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante, lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en este Reglamento, el patrono estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los/las empleados(as) podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

Asimismo, las incapacidades médicas que sean inferiores a cuatro días, deberán ser cubiertas por la parte empleadora.

CAPITULO XV

PETICIONES Y RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS

Art. 94.- Cuando surgieren reclamos debidos a la interpretación o violación del presente Reglamento, o en las condiciones de trabajo, se procederá en la forma siguiente.

- a) El reclamo o la petición de el /la empleado(a) deberá ser presentado por escrito a su Jefe Inmediato o Supervisor;
- b) El reclamo o petición presentado por escrito por un/una empleado(a) a su jefe inmediato o Supervisor, deberá ser resuelto dentro de los cinco días hábiles contados a partir del día siguiente de su presentación.

Si de la manera anterior no se llegare a acuerdo alguno, pasara el caso a ser considerado por el Departamento de Recursos Humanos o por la persona que este designe.

Art. 95.- Los reclamos por faltantes en el pago del salario deberán hacerse en el momento de recibir el comprobante de pago. No obstante, cuando el faltante resultare de error de cálculo o en el cómputo de tiempo trabajado, el interesado podrá presentar su reclamo dentro de los siguientes tres días hábiles de efectuado el pago y el patrono durante ese periodo deberá de enmendar dicho error si se constatare que lo hubiere. Transcurrido este plazo, no se aceptará reclamo alguno.

Art. 96.- Los/Las empleados(as) que por asuntos de interés particular necesiten licencias para no asistir o ausentarse de su trabajo, la solicitarán a su jefe inmediato superior o Supervisor, quien la concederá de acuerdo a los lineamientos expresados en el presente Reglamento y los mismos estén plenamente justificados.

Art. 97.- La solicitud de permiso debe ser por escrito con el visto bueno del jefe inmediato superior o Supervisor, ésta se otorgará por un máximo de quince días, sin goce de sueldo. En caso que el permiso fuera otorgado para alguna capacitación del trabajo que desempeña con el patrono, será otorgado con goce de salario. En

ambos casos, los permisos se otorgarán por una sola vez al año, salvo autorización de la Gerencia General.

Art. 98.- Las solicitudes de permiso o licencia a que se refiere el artículo 71 Numeral 6 de este Reglamento, deberán presentarse por escrito por lo menos con un día de anticipación, salvo en los casos de fallecimiento del cónyuge o compañero de vida, hermanos, ascendientes, descendientes y también cuando se trate de las personas que dependan económicamente de el/la empleado(a).

Si la enfermedad de el/la empleado(a) fuere inesperada y le impidiere acudir a sus labores, así como cuando en las mismas circunstancias se trate de sus familiares antes mencionados o personas que dependan económicamente de él, deberá avisar por cualquier medio a su jefe inmediato o Supervisor y justificar posteriormente su ausencia, en todo caso, dentro de las veinticuatro horas próximas siguientes.

En los demás casos deberá presentarse la comunicación o justificación respectiva con la solicitud de permiso antes mencionada. En caso contrario, se denegarán los permisos y se descontará tanto el día de ausencia como el día de descanso respectivo.

Art. 99.- La solicitud de permiso correspondiente deberá presentarse en el formulario respectivo que el patrono facilitará a los/las empleados(as), especificando la causa que la motiva, las horas o días solicitados, con su respectiva fecha.

En el caso de consultas a la clínica del Seguro Social, deberá anexarse el correspondiente certificado patronal y el sello de la clínica en el formulario respectivo para confirmar la cita. No se considerará como justificada cualquier consulta particular que se realice si la constancia médica que se presenta no esté elaborada en papel membretado, firmado y sellado por el médico y un teléfono al cual se pueda corroborar la información.

CAPÍTULO XVIII

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS

Art. 100.- En caso que los/las empleados(as) del patrono no cumplan con las obligaciones impuestas por el Código de Trabajo o el presente Reglamento, el patrono, sin perjuicio de los otros derechos que le concede la ley, podrá sancionar a los infractores en la forma siguiente, según la gravedad de la falta:

- a) Amonestación verbal por la primera vez.

- b) Amonestación por escrito por la segunda vez.
- c) Suspensión sin goce de salario por un día, por la tercera vez;
- d) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo;
- e) Terminación del contrato de trabajo, sin responsabilidad para el patrono, de conformidad a lo establecido en el Art. 50 del Código de Trabajo.

Para imponer la sanción de suspensión antes mencionada, no será necesario que como requisito previo haya existido una amonestación verbal o escrita previa, siempre y cuando haya ocurrido una falta grave, en dicho caso se dejará a criterio del Gerente del Área en consulta con Recursos Humanos.

Podrá amonestarse a los/las empleados(as) por medio del Director General de Inspección de Trabajo cuando a juicio del patrono sea conveniente.

Art. 101.- Al imponer las sanciones deberá considerarse lo siguiente:

- a) Únicamente se podrá imponer una sanción por cada falta o infracción disciplinaria.
- b) La sanción deberá ser proporcional a las faltas cometidas por las y los trabajadores.
- c) Aplicación de otras disposiciones disciplinarias en los casos de violencia de género, acoso laboral y acoso sexual enfocado a prevenir y erradicar la violencia de género.

Art. 102.- La responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo.

Art. 103.- El patrono podrá dar por terminado el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad por las siguientes causas:

1ª- Por haber engañado el/la empleado(a) al patrono al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el/la empleado(a);

2ª- Por negligencia reiterada de el/la empleado(a);

3ª- Por la pérdida de la confianza del patrono en el/la empleado(a), cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El Juez respectivo apreciará prudencialmente

los hechos que el patrono estableciere para justificar la pérdida de la confianza.

4ª- Por revelar el/la empleado(a) secretos del patrono o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicios al patrono;

5ª- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el/la empleado(a) dentro del patrono o establecimiento; o fuera de éstos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;

6ª- Por cometer el/la empleado(a) en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra del patrono o de algún jefe del patrono o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono;

7ª- Por cometer el/la empleado(a) actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando el/la empleado(a) conociere el vínculo familiar y siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;

8ª- Por cometer el/la empleado(a) actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;

9ª- Por ocasionar el/la empleado(a), maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos del patrono;

10ª- Por poner el/la empleado(a) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, o la de sus compañeros de trabajo;

11ª- Por poner el/la empleado(a) en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo;

12ª- Por faltar el/la empleado(a) a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;

13^a- Por no presentarse el/la empleado(a), sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45 del Código de Trabajo;

14^a- Cuando no obstante presentarse el/la empleado(a) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe del patrono o establecimiento o de algún compañero de trabajo;

15^a- Cuando no obstante presentarse el/la empleado(a) a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la empresa o establecimiento o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;

16^a- Por desobedecer el/la empleado(a) al patrono o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;

17^a- Por contravenir el/la empleado(a) en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;

18^a- Por ingerir el/la empleado(a) bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;

19^a- Por infringir el/la empleado(a) algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32 del Código de Trabajo, siempre que por igual motivo se le haya amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Dirección General de Inspección de Trabajo; y

20^a- Por incumplir o violar el/la empleado(a), gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24 del Código de Trabajo.

CAPITULO XIX
DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

Art. 104.- Lo no previsto en este Reglamento Interno, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los/las empleados(as) por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, y los consagrados por la costumbre en la Empresa.

Art. 105.- Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los/los empleados(as) por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Empresa.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

Art. 104.- Toda reforma o modificación a este Reglamento, no tendrá validez, si no se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

Art. 105.- Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los/las empleados(as) de nuevo ingreso.

San Salvador, a los _____ días del mes de _____ de dos mil _____.

Sra. Rosario Calderón Mejía
Representante legal

HOTEL EL TOROGOZ

SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto solicitado	Fecha	FOTOGRAFIA
Favor de llenar esta solicitud con letra de molde Nota: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente	Sueldo Mensual Deseado	
	Sueldo Mensual Autorizado	

DATOS PERSONALES					
Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre (s)	Edad	Sexo M ☐ F ☐	
Domicilio (calle y número)		Colonia	Teléfono	Teléfono (celular)	
Municipio	Lugar de Nacimiento		Nacionalidad	Correo electrónico	
Vive con Padres ☐ Familia ☐ Parientes ☐ Solo ☐			Fecha de Nacimiento	Estatura	Peso
Personas que dependen de usted Hijos ☐ Padres ☐ Conyugue ☐ Otros ☐			Estado Civil ☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otro _____		

DOCUMENTACIÓN		
Número de DUI	Número de NIT	
Número de Seguro Social	Numero AFP y Sociedad	Pasaporte Número
Licencia de conducir	Tipo de Licencia	Si es extranjero cuenta que documento le permite laborar en el país

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES		
¿Cómo considera su estado de salud actual?	¿Padece alguna enfermedad crónica? ¿cuál?	¿Toma algún medicamento permanente? ¿cuál?
¿Practica usted algún Deporte?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?

DATOS FAMILIARES				
NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCUPACIÓN
Padre				
Madre				
Conyugue				
Nombre, edades y ocupación de los hijos				

ESCOLARIDAD					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DOMICILIO	FECHAS		AÑOS	Recibo título o certificado
		DE	A		
Secundaria					
Tercer ciclo					
Bachillerato					
Universidad					
Técnico u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad :					
Institución	Horario	Curso o Carrera		Grado	

HOTEL EL TOROGOZ

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Idiomas habla (a parte del nativo)	(Indique su nivel 50%, 75%, 100%) Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	Software que domina
Otras funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES					
Tiempo que prestó sus servicios		EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
		DE A	DE A	DE A	DE A
Nombre de la Compañía					
Domicilio					
Teléfono					
Puesto desempeñado					
Sueldo Mensual	Inicial				
	Final				
Motivo de su separación					
Nombre de su jefe directo					
Puesto de su jefe directo					
Podemos solicitar informes de usted		SI NO ¿Por qué?	SI NO ¿Por qué?	SI NO ¿Por qué?	SI NO ¿Por qué?

REFERENCIAS PERSONALES (favor de no incluir pacientes o jefes anteriores)				
NOMBRE	TELEFONO	DOMICILIO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

Comentarios del entrevistador
¿Candidato pasa a siguiente filtro?
SI ☐ No ☐

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Nombre Completo y Firma del Candidato

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE USUARIO CRM EN ODOO



Elaborado diciembre 2019





CONTENIDO

<u>1.</u>	<u>Introducción</u>	2
<u>2.</u>	<u>Objetivo</u>	2
<u>3.</u>	<u>Alcance</u>	2
<u>4.</u>	<u>Procedimientos</u>	3
4.1	Procedimiento para ingreso a Odoo en Línea	3
4.2	Procedimiento para creación de clientes y etapas CRM	4
4.3	Procedimiento de análisis de gráficos del ciclo de ventas	8
4.4	Procedimiento de creación de oportunidades de negocio	9
4.5	Procedimiento de creación de presupuesto	10
4.6	Procedimiento de creación de servicio	11
4.7	Procedimiento de creación de campañas de envíos masivos	12
4.8	Procedimiento de creación de encuestas	13
4.9	Procedimiento de selección de tipo de pregunta y respuesta	15
4.10	Procedimiento de envío de encuesta por correo electrónico	16
4.11	Procedimiento de visualización de respuestas	17

Elaboró:

Equipo consultor Conecta Empresarial

Aprobó:

Sra. Rosario Calderón Mejía
Gerente y Representante Legal
Hotel El Torogoz S.A. de C.V.



1. Introducción

Odoo ERP es un software para planificación de recursos empresariales, y como tal, es ampliamente utilizado en empresas y organizaciones de todo tipo. Integra todas las funcionalidades necesarias para la gestión de un profesional autónomo, una empresa pequeña o PYME o de muy gran tamaño como fabricación, almacén, logística, compras, ventas, facturación electrónica, finanzas y contabilidad (FICO), Recursos Humanos (HR o RRHH), marketing, proyectos, gestión de las relaciones con los clientes (CRM), gestión documental, métricas y KPIs, business intelligence (BI) etc. Es un software modular que permite a los usuarios elegir las funcionalidades que quieren implantar creando un sistema centralizado que integra o conecta todos los departamentos de su organización. Odoo ERP es una aplicación poderosa e innovadora implantada por millones de empresas en todo el mundo, tales como Toyota, Carrefour, Alain Afflelou, Danone, Hyundai, entre otras.

2. Objetivo

- Proporcionar una guía de consulta para el uso del CRM.
- Elaborar un CRM en ODOO a fin de mejorar la relación con los clientes.
- Implementar CRM en Hotel El Torogoz.

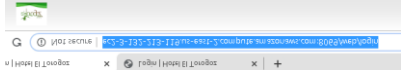
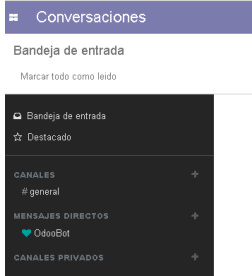
3. Alcance

Fortalecer las ventas, generar oportunidades de negocio, conocer el estado de cada oportunidad de negocio, crear presupuestos (cotizaciones) para cerrar una venta, gestionar contactos, programar reuniones y llamadas telefónicas, dar seguimiento a los clientes mediante encuestas y correo masivo. Asimismo, crear informes que permitan realizar análisis de flujos y actividades para generar futuras oportunidades de negocio.

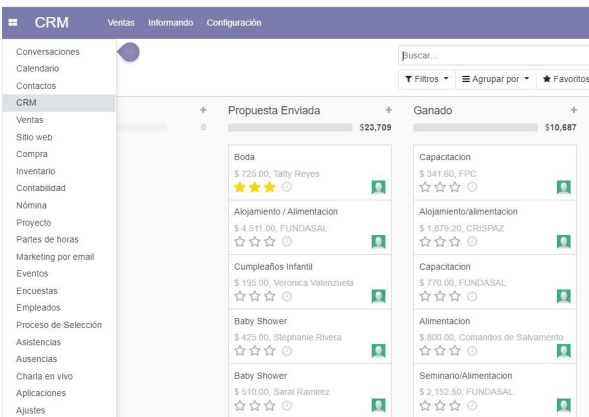
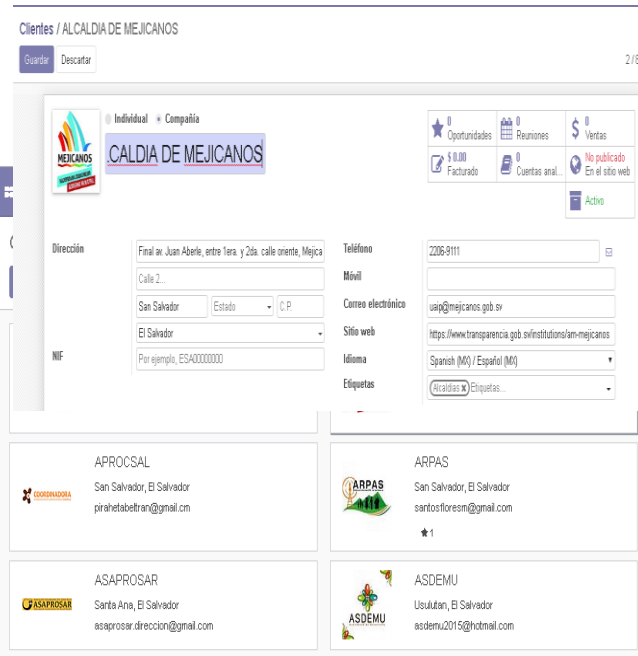


4. Procedimientos

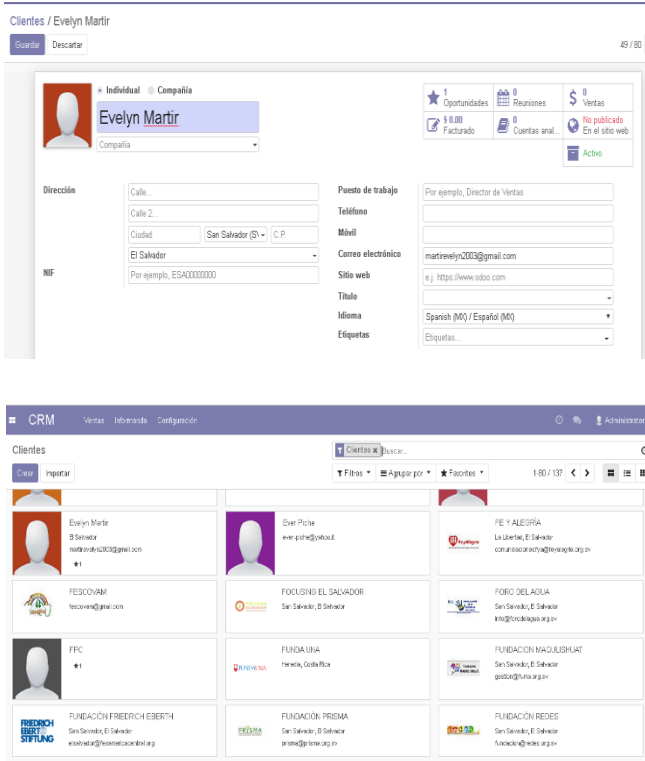
4.1 Procedimiento para ingreso a Odoo en Línea

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	INGRESO A ODOO. Pasos: Abrir un navegador para poder acceder a la página web. Digitar en la barra de direcciones la siguiente url: http://ec2-3-132-213-119.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login 1. Digitar, en la pantalla de acceso, la dirección de correo del usuario que ingresará al sistema y la contraseña y dar clic en el botón "Iniciar sesión". 2. Acceder a la bandeja de entrada que permite ver los correos.	 Introducción de URL.  Pantalla de acceso  Pantalla de aplicaciones 

4.2 Procedimiento para creación de clientes y etapas CRM

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
2.	INGRESO AL MODULO ODOO. En la pantalla inicial del Módulo CRM, en la parte izquierda, se pueden observar los siguientes menús: • Oportunidades. • Presupuestos. • Modificación/Creación de etapas de ciclo de ventas. • Envío de correo masivo a clientes. • Visualización de informes, gráficos.	Modulo CRM 
3.	CREACIÓN DE CLIENTES-EMPRESAS. Pasos: 1. Ingresar al módulo CRM, seleccionar menú Clientes y hacer clic en el botón Crear. 2. Seleccionar el tipo de clientes, ya sea: • Individual: es una persona natural. • Compañía: es una empresa. 3. Digitar en el formulario la información siguiente: • Nombre: el nombre del cliente. • Dirección: la dirección del cliente. • Ciudad: la ciudad donde vive el cliente. • Estado: Seleccionar el departamento	Crear Cliente Empresa. 

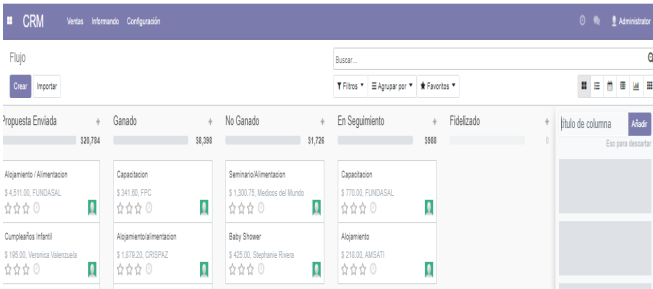
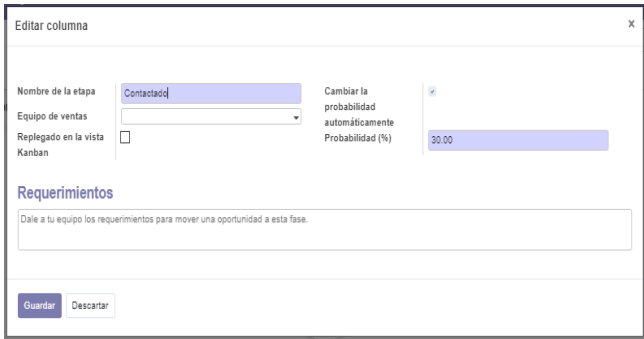


No.	DESCRIPCION	GRAFICO
	• donde vive el cliente. • País: Seleccionar el país donde reside el cliente. • Sitio web: la página web del cliente (si posee). • Puesto de trabajo: el puesto de trabajo del cliente. 4. Dar clic en Guardar.	
4.	CREACIÓN DE CLIENTES-INDIVIDUAL. Pasos: 1. Ingresar al módulo CRM, seleccionar menú Clientes y hacer clic en el botón Crear. 2. Seleccionar el tipo de clientes, ya sea: • Individual: es una persona natural. • Compañía: es una empresa. 3. Digitar en el formulario la información siguiente: • Teléfono: el número de teléfono fijo del cliente. • Móvil: el número de teléfono móvil del cliente. • Correo electrónico: el email del cliente. • Título: Seleccionar el título que más se adecúe al cliente. • Idioma: Seleccionar el idioma del cliente. 4. Dar clic en Guardar.	Crear Cliente Individual. 



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
5.	CREACIÓN/MODIFICACIÓN DE ETAPAS EN CICLO DE VENTAS. Pasos: Crear etapa 1. Ingresar al módulo CRM y dar clic en Añadir nueva columna. 2. Digitar el nombre de la etapa, % de probabilidad, elegir el equipo y el canal de venta. Al finalizar dar clic en Guardar. • El porcentaje es la posibilidad que se gane como cliente. • Los porcentajes utilizados han sido los siguientes: • Nuevo: La tasa de éxito es del 5%. • Contactado: La tasa de éxito asignada es del 15%. • Propuesta enviada: Tasa de éxito asignado es del 25%. • Ganado: Tasa de éxito del 100%. • No ganado: Tasa de éxito del 0%. • En Seguimiento: Tasa de éxito del 5%. • Fidelizado.	Modulo CRM – Crear Etapa



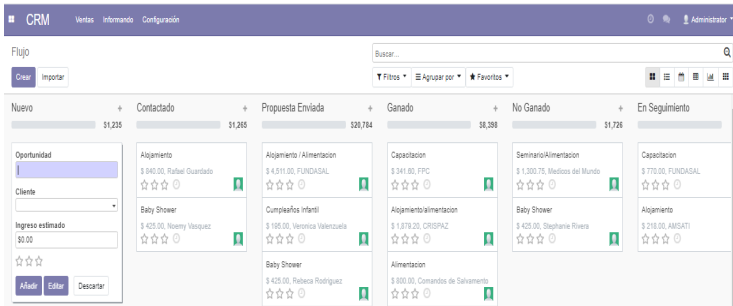
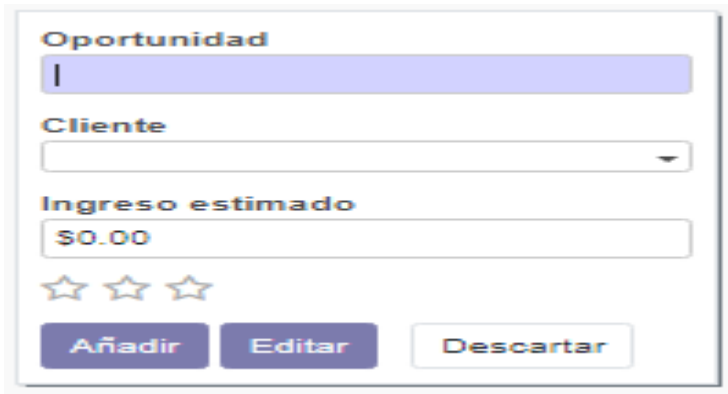
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
6.	CREACIÓN/MODIFICACIÓN DE ETAPAS EN CICLO DE VENTAS. Pasos: Crear etapa 1. Ingresar al módulo CRM y dar clic en Añadir nueva columna. 2. Digitar el nombre de la etapa, % de probabilidad, elegir el equipo y el canal de venta. Al finalizar dar clic en Guardar. El porcentaje es la posibilidad que se gane como cliente. • Los porcentajes son los siguientes: • Nuevo: La tasa de éxito es del 5%. • Contactado: La tasa de éxito asignada es del 15%. • Propuesta enviada: Tasa de éxito asignado es del 25%. • Ganado: Tasa de éxito del 100%. • No ganado: Tasa de éxito del 0%. • En Seguimiento: Tasa de éxito del 5%. • Fidelizado.	Módulo CRM – Crear etapa.  Editar columna/etapa 



4.3 Procedimiento de análisis de gráficos del ciclo de ventas

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
7.	ANÁLISIS DE GRÁFICOS – CICLO DE VENTAS Pasos: 1. Ingresar al módulo CRM y dar clic en el icono Gráfico. 2. Seleccionar en la casilla Medidas el tipo de indicador que se desea analizar. 3. Seleccionar el tipo de gráfico: Barras, Líneas o Circular.	Gráfico de ciclo de Ventas. Selección de indicador y gráfico a analizar.

4.4 Procedimiento de creación de oportunidades de negocio

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
8.	CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS. Pasos: 1. Ingresar al módulo CRM y dar clic en el menú Oportunidades. 2. En el formulario digitar el nombre de la oportunidad, seleccionar el cliente y el monto del ingreso estimado. Al finalizar de llenarlo dar clic en Crear o en Crear y editar. Donde: Título de oportunidad: Nombre asignado a la nueva oportunidad de negocio que se va a ver reflejado en el ciclo de ventas. Cliente: Se puede determinar desde un inicio el cliente a ofrecer el servicio o asignarlo en la fase "Propuesta". Ingreso estimado: Es el monto esperado de la nueva oportunidad de negocio.	Modulo CRM.  
9.	CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS. Pasos: 1. Seleccionar Crear y editar y llenar formulario donde se establece el cierre previsto, prioridad,	Botón Crear y editar.



etiqueta y seleccionar la etapa del ciclo de ventas en la cual se encuentra. Se puede calendarizar una reunión y crear presupuesto.

- Al finalizar el llenado del formulario dar clic en el botón **Guardar**.

Kanban de oportunidades creadas.

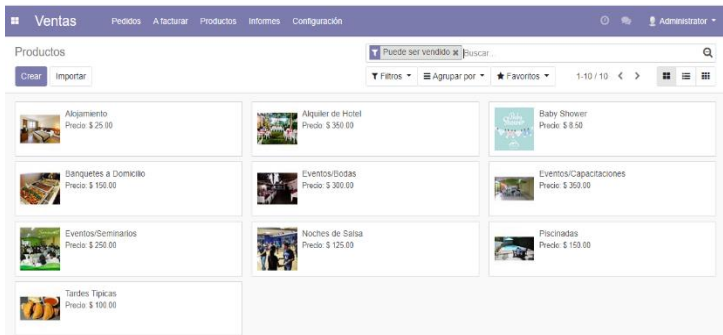
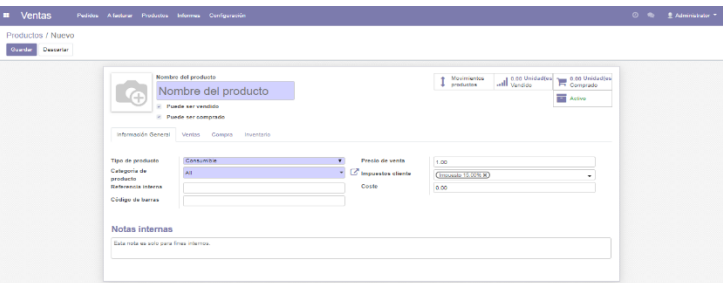
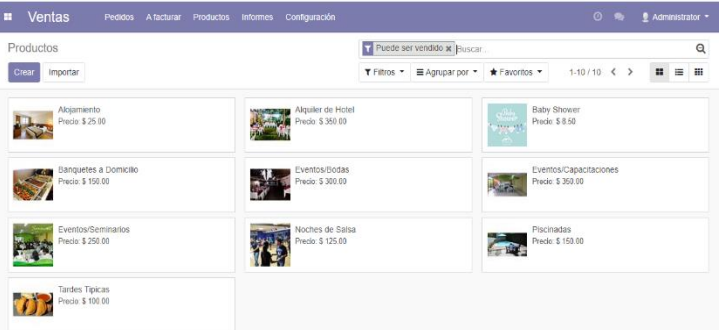


4.5 Procedimiento de creación de presupuesto

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
10.	ENVIO DE PRESUPUESTO. Pasos: - Dar clic en el botón Enviar por correo electrónico. - Verificar que sean correctos los siguientes datos: Destinatarios, asunto, mensaje, monto y que se encuentre adjunto el presupuesto generado en formato PDF. - Dar clic en Enviar una vez finalizada la verificación.	Envío de presupuesto.

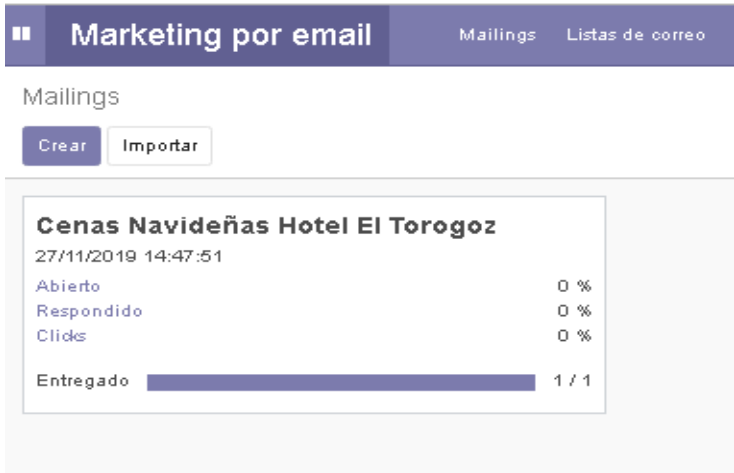
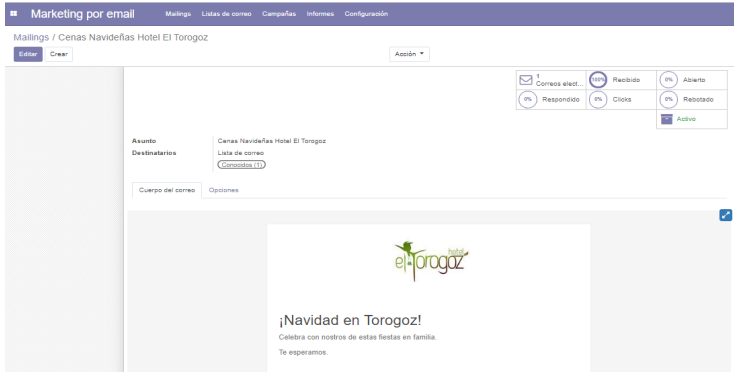
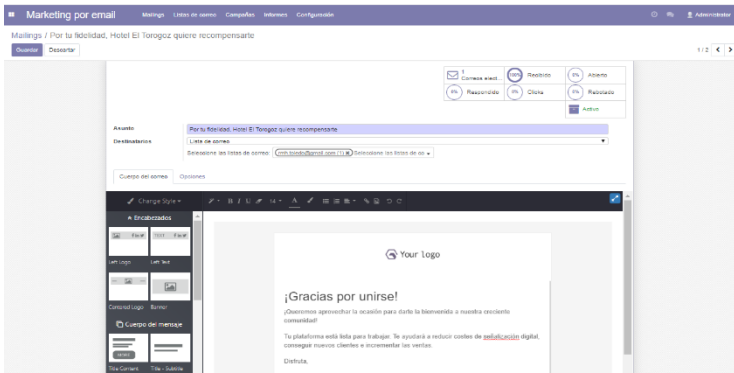


4.6 Procedimiento de creación de servicio

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
11.	CREACIÓN DE PRODUCTO /SERVICIO. Pasos: 1. Ingresar al módulo de Ventas y dar clic en Menú de producto. 2. Dar clic en Crear y seleccionar la pestaña Información General. Llenar formulario. Donde: Nombre del producto/servicio: Se antepone con el tipo de servicio a brindar en Hotel Mediterráneo Plaza seguido de su correlativo, luego el nombre del servicio. Ejemplo: "Habitación Doble", "Cena Infantil". Tipo de producto: Seleccionar de la lista desplegable el tipo de producto, en este caso, seleccionar "Servicio". Precio de venta: Asignar precio de venta según el servicio que se ofrecerá. Precio de costo: Monto que ha costado adquirirlo. 3. Dar clic en la pestaña Facturación y llenar formulario. Donde: Impuesto de cliente: Se digita el impuesto que el cliente pagará; en este caso, debido a que el hotel cobra propina, se incluye en este apartado.	Módulo de ventas – producto.  Crear nuevo servicio.  Maestro de Servicios. 



4.7 Procedimiento de creación de campañas de envíos masivos

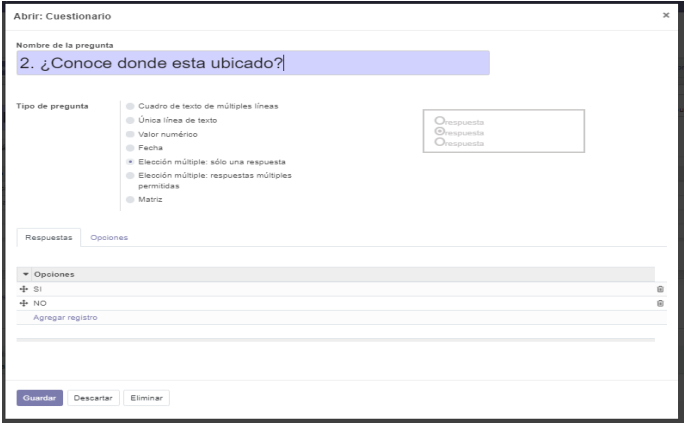
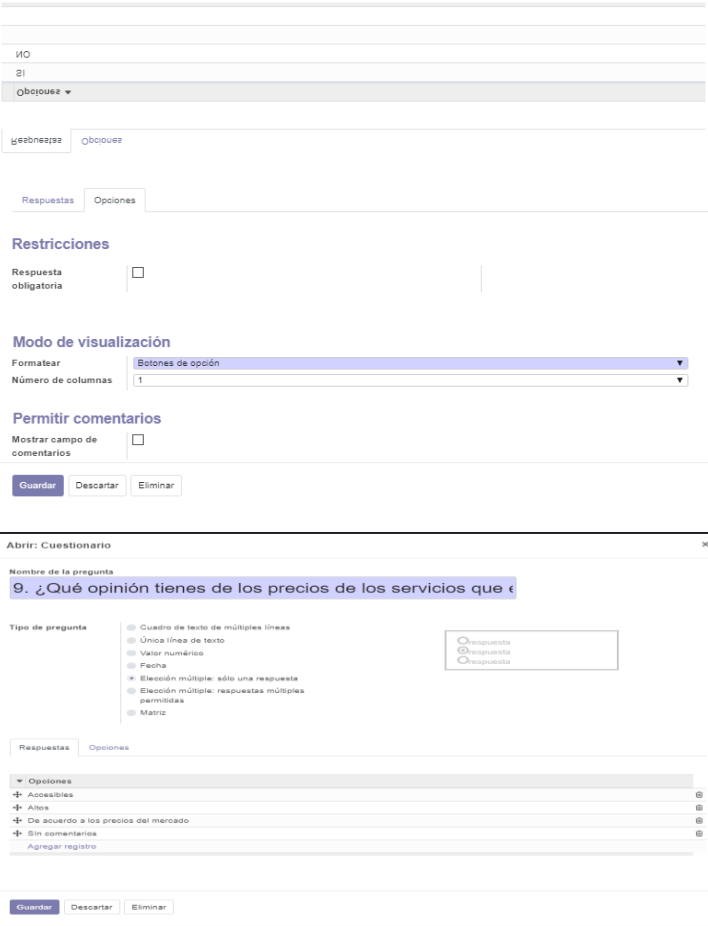
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
12.	CREACIÓN DE CAMPAÑAS DE ENVÍOS MASIVOS. Pasos: 1. Ingresar al módulo marketing por email y dar clic en el menú de Envíos masivos. 2. Dar clic en Crear y llenar formulario. Al finalizar dar clic en Guardar. Donde: De: Remitente o cuenta que envía el correo electrónico. Asunto: Título que figurará en el correo electrónico enviado. Destinatarios: A quién se le enviará el correo. Se puede escoger entre tres opciones: Leads / Opportunities: normalmente provenientes del correo de contacto de la web o creadas manualmente. Costumers: Clientes propios, permite seleccionar los clientes propios de la base de datos en el CRM. Lista de correo: Creadas con anterioridad o creadas de forma sencilla y añadir contactos de forma manual o importándolos. 3. Dar clic en Cuerpo de correo para el diseño de la campaña.	Módulo de marketing por email – Envíos masivos.  Crear nuevo Envíos masivos.  



4.8 Procedimiento de creación de encuestas

No.	DESCRIPCION	GRAFICO																																	
13.	CREACIÓN DE ENCUESTAS Pasos: 1. Ingresar al módulo de Encuestas y dar clic en el menú Encuestas. Las encuestas poseen cuatro etapas: • Borrador: encuesta preliminar. • En Proceso: la encuesta está desarrollándose. • Cerrada: que se efectuaron. • Permanente: que se estará enviando este tipo de encuesta. 2. Dar clic en Crear y llenar formulario. Donde: Título: Nombre que se le asignará a la encuesta. Editar páginas y preguntas: diseño y elaboración de las preguntas y respuestas que contendrá la encuesta.	Módulo de encuestas - Encuesta. 																																	
13.	CREACIÓN DE ENCUESTAS. Pasos: 3. Hacer clic en Añadir un elemento y llenar el formulario Donde: Título de la página: Nombre de la encuesta. Nombre de la pregunta: descripción de la pregunta.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de la Pregunta</th> <th>Tipo de pregunta</th> <th>Respuesta obligatoria</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. ¿Ha escuchado acerca de Hotel El Torogoz?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>2. ¿Conoce donde está ubicado?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoce?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>4. ¿Has utilizado alguna vez sus servicios de alojamiento, eventos u otros?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>5. ¿Qué fue lo que más le gustó de tu estadía en el hotel?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>6. ¿Qué fue lo que no le gustó o incomodó en tu estadía en el hotel?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☒</td> </tr> <tr> <td>7. ¿Si estuvieras interesado en alguno de los servicios que el hotel ofrece, cual cotizarías?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>8. ¿Por qué medio te enteraste de la existencia del Hotel El Torogoz?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>9. ¿Qué opinión tienes de los precios de los servicios que el hotel ofrece?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>10. ¿Recomendarías el Hotel a tus amigos o familiares?</td> <td>Elección múltiple: sólo una respuesta</td> <td>☐</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre de la Pregunta	Tipo de pregunta	Respuesta obligatoria	1. ¿Ha escuchado acerca de Hotel El Torogoz?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	2. ¿Conoce donde está ubicado?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoce?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	4. ¿Has utilizado alguna vez sus servicios de alojamiento, eventos u otros?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	5. ¿Qué fue lo que más le gustó de tu estadía en el hotel?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☒	6. ¿Qué fue lo que no le gustó o incomodó en tu estadía en el hotel?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☒	7. ¿Si estuvieras interesado en alguno de los servicios que el hotel ofrece, cual cotizarías?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	8. ¿Por qué medio te enteraste de la existencia del Hotel El Torogoz?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	9. ¿Qué opinión tienes de los precios de los servicios que el hotel ofrece?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐	10. ¿Recomendarías el Hotel a tus amigos o familiares?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐
Nombre de la Pregunta	Tipo de pregunta	Respuesta obligatoria																																	
1. ¿Ha escuchado acerca de Hotel El Torogoz?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
2. ¿Conoce donde está ubicado?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoce?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
4. ¿Has utilizado alguna vez sus servicios de alojamiento, eventos u otros?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
5. ¿Qué fue lo que más le gustó de tu estadía en el hotel?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☒																																	
6. ¿Qué fue lo que no le gustó o incomodó en tu estadía en el hotel?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☒																																	
7. ¿Si estuvieras interesado en alguno de los servicios que el hotel ofrece, cual cotizarías?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
8. ¿Por qué medio te enteraste de la existencia del Hotel El Torogoz?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
9. ¿Qué opinión tienes de los precios de los servicios que el hotel ofrece?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	
10. ¿Recomendarías el Hotel a tus amigos o familiares?	Elección múltiple: sólo una respuesta	☐																																	



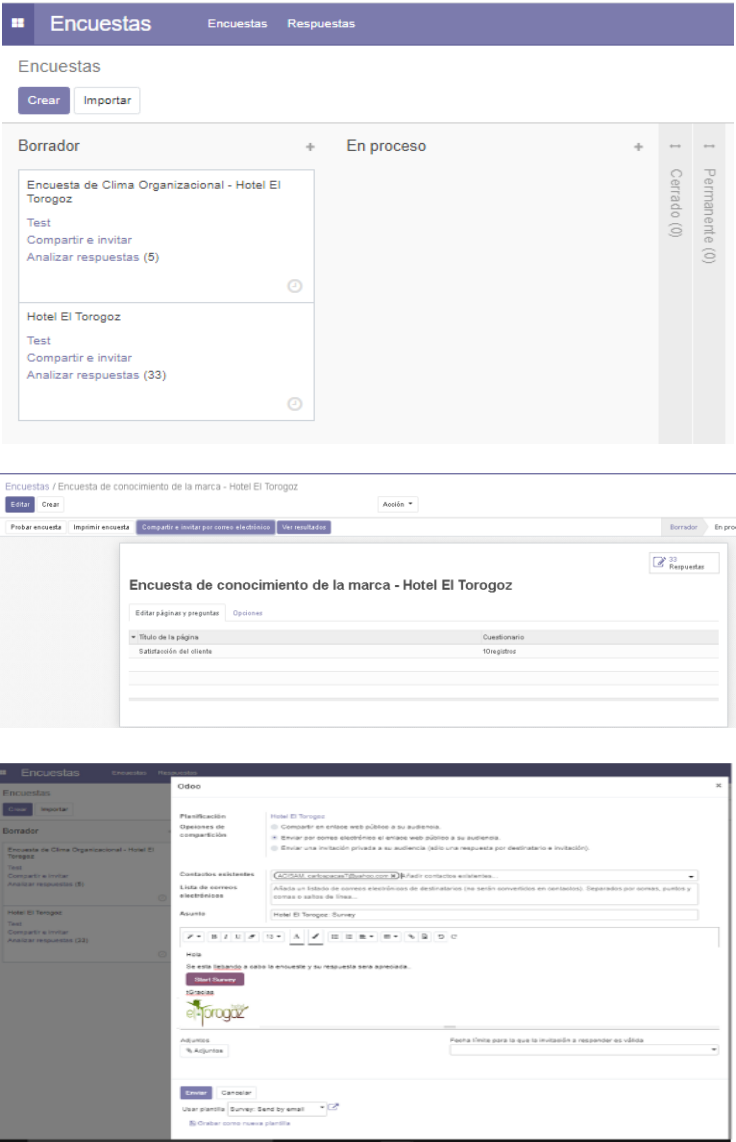
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
13.	4. Hacer clic en Añadir un elemento y llenar el formulario Dónde: Nombre de la pregunta: se digita la descripción de la pregunta. Tipo de respuesta: se selecciona la forma en que diseñará la respuesta. Respuesta: la descripción de la respuesta. Opciones: Restricciones de respuesta obligatoria.	
13	CREACIÓN DE ENCUESTAS. Pasos: 5. Hacer clic en Añadir un elemento y digitar la respuesta. 6. Hacer clic en Añadir un elemento y digitar la otra opción de respuesta. 7. Hacer clic en la pestaña Opciones y dar clic en la caja de respuesta obligatoria. 8. Seleccionar el tipo de formato y el número de columnas. 9. Seleccionar la opción Mostrar campo de comentarios, en caso que se requiera; si se desea respuesta cerrada no seleccionarla. 10. Hacer clic en Guardar y nuevo cada vez que se requiera adicionar una nueva pregunta. 11. Hacer clic en Guardar y cerrar. 12. Hacer clic en Guardar.	Crear nueva encuesta. 

4.9 Procedimiento de selección de tipo de pregunta y respuesta

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
14.	SELECCIÓN DE TIPO DE PREGUNTA Y RESPUESTA. Pasos: - Hacer clic en la opción Elección múltiple: respuestas múltiples, cuando la pregunta se realice para varias opciones de respuesta. - Seleccionar la pestaña Respuesta y hacer clic en Añadir un elemento por cada una de las opciones; al finalizar, seleccionar según corresponde el botón Guardar y cerrar o Guardar y nuevo. - Hacer clic en la opción Matriz cuando la pregunta requiera una combinación de factores, lo que conlleva a una respuesta tipo matriz. - Seleccionar la pestaña Respuesta y en Opciones hacer clic en Añadir un elemento por cada una de las opciones, en Filas de la matriz también hacer clic en Añadir un elemento por cada una de las opciones. Al finalizar seleccionar según corresponde el botón Guardar y cerrar o Guardar y nuevo.	Pregunta – Respuesta. Nombre de la pregunta 3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoces? Tipo de pregunta ☐ Cuadro de texto de múltiples líneas ☐ Única línea de texto ☐ Valor numérico ☐ Fecha ☒ Elección múltiple: sólo una respuesta ☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas ☐ Matriz Respuestas Opciones Opciones + Hospedaje + Banquetes + Eventos + Ninguno. Agregar registro Nombre de la pregunta 3. ¿Cuáles de los servicios que ofrece el Hotel conoces? Tipo de pregunta ☐ Cuadro de texto de múltiples líneas ☐ Única línea de texto ☐ Valor numérico ☐ Fecha ☒ Elección múltiple: sólo una respuesta ☐ Elección múltiple: respuestas múltiples permitidas ☐ Matriz Respuestas Opciones Opciones + Hospedaje + Banquetes + Eventos + Ninguno. Agregar registro Guardar Descartar Eliminar



4.10 Procedimiento de envío de encuesta por correo electrónico

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
15.	ENVIO DE ENCUESTAS POR CORREO ELECTRONICO. Pasos: - Hacer clic en Compartir e invitar por correo electrónico y llenar formulario. Donde: Opciones de compartición: seleccionar un tipo de compartir encuesta: - Compartir en enlace web público a su audiencia. - Enviar por correo electrónico el enlace web público a su audiencia. - Enviar una invitación privada a su audiencia. Contactos existentes: se seleccionan los contactos de la base de datos en CRM. Lista de correos electrónicos: se añaden los correos de los destinatarios sin convertirlos en contacto. Subject: El título del correo de la encuesta. - Hacer clic en Enviar para remitir la encuesta.	Envío de encuesta por correo electrónico. 



4.11 Procedimiento de visualización de respuestas

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
16.	VISUALIZACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS ENCUESTAS. Pasos: 1. Ingresar al módulo de Encuestas y dar clic en el menú Respuestas. 2. Hacer clic en una encuesta completada. 3. Seleccionar una de las siguientes opciones según sea su requerimiento: • Imprimir esta respuesta: cuando se desee imprimir la encuesta. • Ver resultados: se observan gráficamente los resultados en la página web. 4. Seleccionar la opción Ver resultados para análisis gráficos de respuestas.	Visualización de respuestas obtenidas. The screenshot shows the 'Encuestas' module interface. At the top, there's a navigation bar with 'Encuestas', 'Enviar', and 'Responset'. Below it, a search bar and filters are visible. A table lists two surveys: 'Encuesta de Clima Organizacional - Hotel El Torogoz (5)' and 'Encuesta de conocimiento de la marca - Hotel El Torogoz (33)'. The second survey is selected, leading to a detailed view titled 'Encuesta de conocimiento de la marca - Hotel El Torogoz'. This view includes a 'Regresar a la encuesta' button, a 'Filtros' section with 'Todas las encuestas' and 'Encuestas terminadas', and two pie charts for 'Pregunta 2' and 'Pregunta 3'. Both questions show '33 Respondida' and '0 Omitida'.

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE USUARIO ODOO PARA TALENTO HUMANO





<u>1.</u>	<u>Objetivos</u>	4
<u>2.</u>	<u>Alcance</u>	4
<u>3.</u>	<u>Procedimientos</u>	4
<u>3.1.</u>	<u>Procedimiento para ingreso a Odoo en Línea.</u>	4
<u>3.2.</u>	<u>Procedimiento de ingreso al módulo directorio de empleados</u>	5
<u>3.3.</u>	<u>Procedimiento de creación de empleado.</u>	6
<u>3.4.</u>	<u>Procedimiento de modificación de empleados.</u>	8
<u>3.5.</u>	<u>Procedimiento de eliminación de empleados.</u>	9
<u>3.6.</u>	<u>Procedimiento de creación de departamentos.</u>	10
<u>3.7.</u>	<u>Procedimiento de configuración de vista Organigrama.</u>	10
<u>3.8.</u>	<u>Mostrar empleados de un departamento y su jerarquía.</u>	11
<u>3.9.</u>	<u>Procedimiento de modificación de departamentos.</u>	12
<u>3.10.</u>	<u>Procedimiento de eliminación de departamentos</u>	12
<u>3.11.</u>	<u>Procedimiento programar eventos en Calendario.</u>	13
<u>3.12.</u>	<u>Procedimiento modificar eventos en Calendario.</u>	14
<u>3.13.</u>	<u>Procedimiento eliminar eventos en Calendario.</u>	15



1. Introducción

Odoo ERP es un software para planificación de recursos empresariales, y como tal, es ampliamente utilizado en empresas y organizaciones de todo tipo. Integra todas las funcionalidades necesarias para la gestión de un profesional autónomo, una empresa pequeña o PYME o de muy gran tamaño como fabricación, almacén, logística, compras, ventas, facturación electrónica, finanzas y contabilidad (FICO), Recursos Humanos (HR o RRHH), marketing, proyectos, gestión de las relaciones con los clientes (CRM), gestión documental, métricas y KPIs, business intelligence (BI) etc. Es un software modular que permite a los usuarios elegir las funcionalidades que quieren implantar creando un sistema centralizado que integra o conecta todos los departamentos de su organización. Odoo ERP es una aplicación poderosa e innovadora implantada por millones de empresas en todo el mundo, tales como Toyota, Carrefour, Alain Afflelou, Danone, Hyundai, entre otras.

La gestión de recursos humanos con Odoo que permite realizar el registro de empleados, gestión de contratos, control de presencias, solicitudes y aprobación de vacaciones, control horas trabajadas y definición de calendarios de empleados según su horario, visualizar estructura organizacional entre otros.



2. Objetivos

- Explicar, de forma general, cada módulo.
- Aprender a configurar cada módulo.
- Implementar los módulos de Empleados, Encuestas y Calendario.
- Proporcionar una guía que muestre cada uno de los pasos que deben seguirse para la utilización de los módulos descritos.

3. Alcance

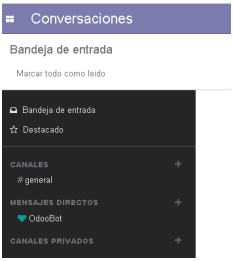
Facilitar el ingreso al sistema, aprender a crear empleados y asociar características de los mismos, crear departamentos, organizarlos jerárquicamente, crear encuestas de clima laboral para aplicar en línea y organizar eventos y reuniones en calendario.

4. Procedimientos

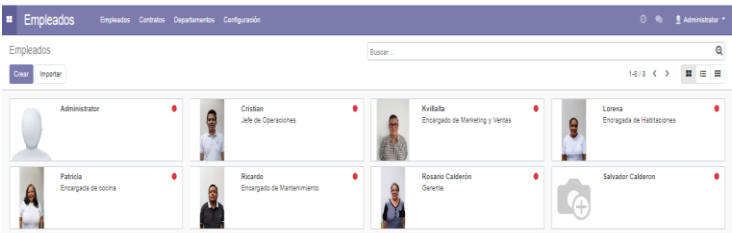
4.1. Procedimiento para ingreso a Odoo en Línea.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
.	INGRESO A ODOO. Pasos: Abrir un navegador para poder acceder a la página web. Digitar en la barra de direcciones la siguiente url: http://ec2-3-132-213-119.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login 3. Digitar, en la pantalla de acceso, la dirección de correo del usuario que ingresará al sistema y la	 Introducción de URL.  Pantalla de acceso 



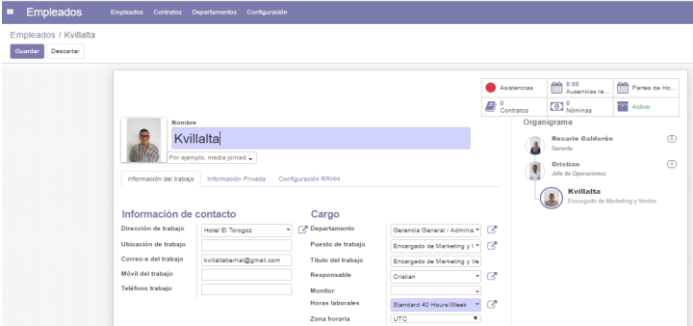
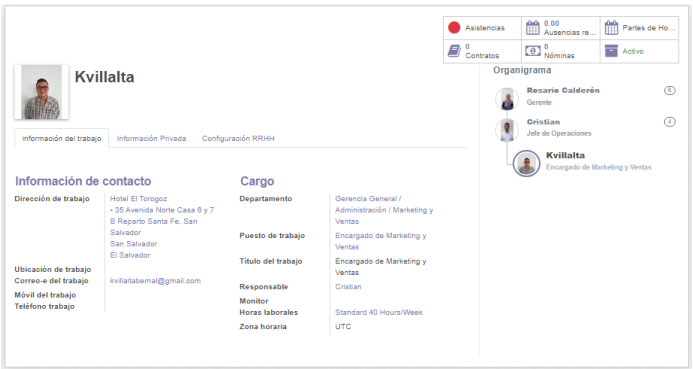
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
	contraseña y dar clic en el botón “Iniciar sesión”. 4. Acceder a la bandeja de entrada que permite ver los correos.	Pantalla de aplicaciones 

4.2. Procedimiento de ingreso al módulo directorio de empleados

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
2.	INGRESO AL MODULO EMPLEADOS. El directorio de empleados centraliza todos los datos relacionados con los colaboradores, desde los datos personales y la foto, hasta los costos estimados por hora. Los menús con que cuenta este módulo son: • Empleados • Departamentos • Configuración	Módulo de empleados en Odoo 



4.3. Procedimiento de creación de empleado.

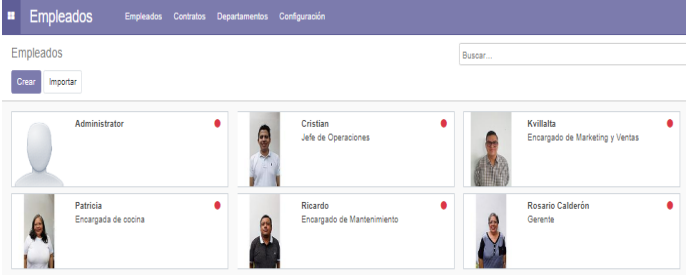
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
3.	CREACIÓN DE EMPLEADO. Pasos: 1. Ingresar al módulo de Empleados y seleccionar menú Empleados y hacer clic en Crear. 2. Digitar los datos de entrada para Crear el Empleado: • Nombre: Nombre completo con Apellidos del Empleado. • Categorías: Etiquetas que no son más que categoría identificativa del empleado, por ejemplo: Jornada completa. Información del trabajo: datos que se permiten conocer públicamente: • Dirección de trabajo: Permite seleccionar o crear la dirección de la empresa. • Email de trabajo: En este campo se digita el correo electrónico del empleado. • Teléfono trabajo: Permite introducir el número de teléfono para contactar al empleado.	Módulo de empleados en Odoo  Crear empleados  



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
3.	CREACIÓN DE EMPLEADO. Móvil del trabajo: número del celular - asignado al empleado en la empresa. Departamento: Departamento al cual pertenece el empleado. Puesto de trabajo: Puesto de trabajo del Empleado. Responsable: Jefe inmediato superior. Horas de trabajo: Tiempo que debe laborar durante la semana. Información privada: Se ingresan los datos personales del Empleado. Nacionalidad: País de origen del Empleado. Número de identificación: Se ingresa el número de identificación del Empleado. Número de pasaporte: Número de pasaporte del Empleado. No. de Visa: número de visa en caso de no ser nacional. Número de permiso de trabajo: Se digita el número de permiso de trabajo que ha autorizado el Ministerio de Trabajo. Configuración de RRHH: Se ingresa información que maneja el departamento de RRHH. Usuario OpenERP: Este campo se usuario de acceso a Odoon en base a perfiles. 3. Dar clic en Guardar al finalizar el llenado.	Pestaña Información del trabajo. Información de contacto Dirección de trabajo: Hotel El Torogoz • 35 Avenida Norte Casa 6 y 7 B Reparto Santa Fe, San Salvador San Salvador El Salvador Ubicación de trabajo: Correo-e del trabajo: kvillalta@gmail.com Móvil del trabajo: Teléfono trabajo: Cargo Departamento: Gerencia General / Administración / Marketing y Ventas Puesto de trabajo: Encargado de Marketing y Ventas Título del trabajo: Encargado de Marketing y Ventas Responsable: Cristian Monitor: Standard 40 Hours/Week Horas laborales: UTC Zona horaria: UTC Pestaña Información privada. Ciudadanía e información adicional Nacionalidad (País): Nº identificación: Nº Pasaporte: Número de Cuenta Bancaria: Información de contacto Dirección Privada: Contacto de emergencia: Teléfono de emergencia: Km casa-trabajo: 0 Estado Sexo: Hombre Estado civil: Soltero(a) Número de hijos: 0 Fecha de nacimiento Fecha de nacimiento: Lugar de nacimiento: País de Nacimiento: Permiso de trabajo Número de Visado: Número de permiso de trabajo: Fecha expiración visado: Educación Nivel de certificado: Maestro Ámbito de estudio: Escuela
		Pestaña configuración de RRHH. Partes de horas Coste del parte de horas: \$0.00 por hora Estado Usuario OpenERP: Kvillalta Contrato Actual Examen médico: Vehículo de la compañía: Asistencia ID de credencial: 96476682 Asistencia manual: ☐

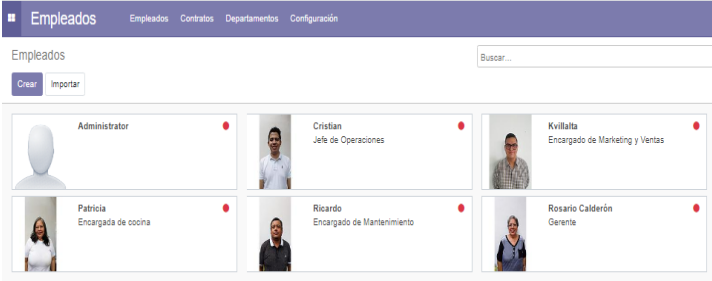
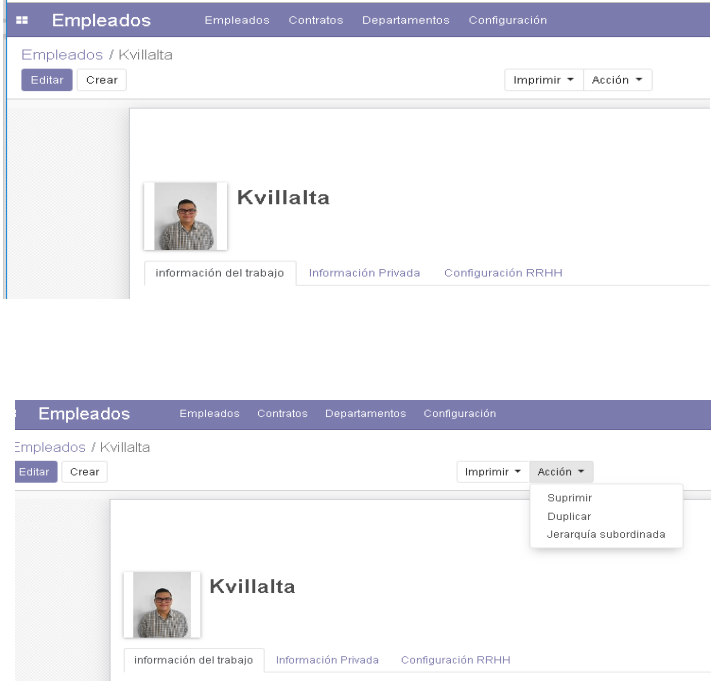


4.4. Procedimiento de modificación de empleados.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
4.	MODIFICACION DE EMPLEADOS. Pasos: 1. Ingresar al módulo de Empleados y luego haga clic en el empleado que desea modificar. 2. Haga clic en Edit: 3. Realice los cambios que necesita y haga clic en Guardar.	Módulo Empleados.  Edición Empleado. 



4.5. Procedimiento de eliminación de empleados.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
5.	ELIMINACION DE EMPLEADOS. Pasos: 1. Ingresar al módulo de Empleados y luego haga clic en el empleado que desea modificar. 2. Haga clic en el icono de configuración del empleado que desea Editar. 3. Haga clic en Acción, y luego Suprimir.	Módulo Empleados.  Eliminación Empleado. 



4.6. Procedimiento de creación de departamentos.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
4.	CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS. Pasos: - Ingresar al módulo de Empleados y seleccionar menú Departamentos y hacer clic en Crear. - Para Crear el departamento, digitar los datos siguientes: Nombre de departamento: Nombre que se le asignará al departamento. Departamento padre: Nombre del departamento de quien depende. Responsable: Nombre del empleado que es el jefe del departamento. - Dar clic en Guardar al finalizar el llenado.	Módulo Empleados – Menú Departamentos.

4.7. Procedimiento de configuración de vista Organigrama

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
5.	CONFIGURACIÓN DE ORGANIGRAMA. Pasos: - Ingresar al módulo de Empleados y seleccionar menú Configuración, hacer clic en Ajustes. - Poner cheque a Mostrar organigrama y seleccionar/crear las horas de trabajo de la Compañía. - Dar clic en Guardar al finalizar el llenado.	Módulo Empleados – Menú Configuración.

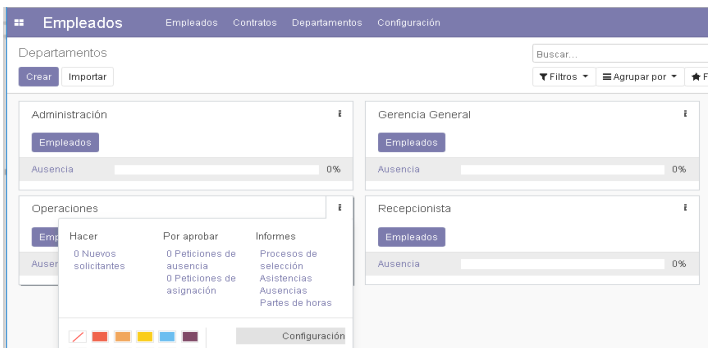
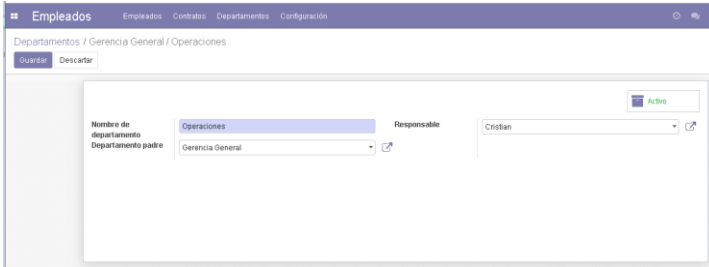


4.8. Mostrar empleados de un departamento y su jerarquía.

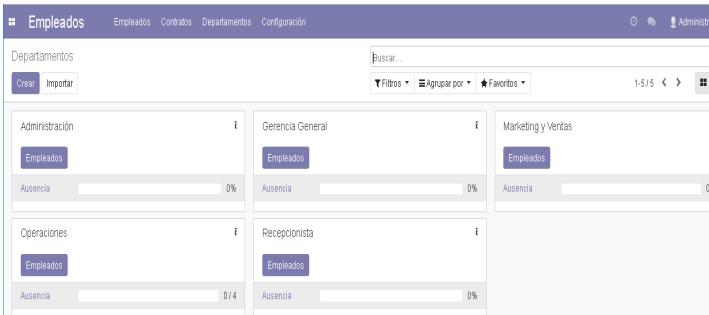
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
6.	MOSTRAS EMPLEADOS MODULO DEPARTAMENTOS. Pasos: 1. Ingresar al módulo de Empleados, hacer clic Departamentos y luego clic en Mostrar Empleados. 2. Hacer clic en cualquiera de los cuadros de los empleados. 3. Visualizar el organigrama de dependencias del empleado.	Módulo Departamentos.

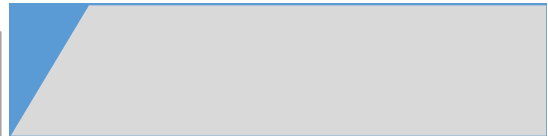


4.9. Procedimiento de modificación de departamentos.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
7.	MODIFICAR DATOS DEPARTAMENTOS Pasos: 1. Ingresar al módulo de Empleados, hacer clic Departamentos y luego clic en el icono de configuración. 2. Realice los cambios correspondientes, y haga clic en Guardar .	Módulo Empleados/Departamentos.  

4.10. Procedimiento de eliminación de departamentos

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
8.	ELIMINAR DEPARTAMENTOS Pasos: 1. Ingresar al módulo de Empleados, hacer clic Departamentos y luego clic en el icono de configuración.	Módulo Empleados/Departamentos. 



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
	2. Haga clic en el icono View List. 3. Seleccione el departamento que desea eliminar y luego haga clic en Acciones. 4. Elija la opción Suprimir.	

4.11. Procedimiento programar eventos en Calendario.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	ACCESO A MODULO CALENDARIO. Pasos: 1. Ingresar al módulo Calendario y seleccionar menú Departamentos y hacer clic en Crear. 2. Ubíquese sobre en la fecha y hora el día desea realizar su evento y haga clic. 3. Defina el título del evento y luego haga clic en Crear.	Módulo Calendario/Crear Evento



4.12. Procedimiento modificar eventos en Calendario.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	MODULO CALENDARIO. Pasos: - Ubíquese sobre el evento programado en el Calendario, que desea modificar y haga clic sobre él. - Haga clic en Editar y realice los cambios necesarios, en la hora, asistentes recordatorios, etc. - Haga clic en Guardar.	Módulo Calendario/Modificar evento.



4.13. Procedimiento eliminar eventos en Calendario.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	MODULO CALENDARIO. Pasos: - Ubíquese sobre el evento programado en el Calendario, que desea modificar y haga clic sobre él. - Haga clic en Suprimir y realice los cambios necesarios, en la hora, asistentes recordatorios, etc.	Módulo Calendario/Eliminar evento.

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE USUARIO

ESTRATEGIA MARKETING DIGITAL

FACEBOOK ADS





<u>1. INTRODUCCION</u>	18
<u>2. Objetivos</u>	19
<u>3. Alcance</u>	19
<u>4. Procedimientos</u>	20
<u>4.1. Procedimiento para ingreso a Facebook ADS.</u>	20
<u>4.2. Procedimiento para creación de la Campania en Facebook ADS.</u>	20
<u>4.3. Medir resultados gráficamente en Facebook ADS.</u>	23
<u>5. Conclusión</u>	24
<u>6. Bibliografía</u>	24



1.INTRODUCCION

Facebook Ads es la plataforma de anuncios patrocinados de esta red social. Facebook Ads se ha convertido en una herramienta de marketing online muy valiosa para las empresas ya que permite crear campañas incluso con presupuestos ajustados.

En Facebook Ads podemos se pueden crear anuncios de texto, imágenes y video que se mostraran en la Sección de Noticias de los usuarios, es decir, en su página de inicio.



2.Objetivos

- Que el usuario conozca que es Facebook Ads.
- Que el usuario conozca cómo funciona la plataforma publicitaria.
- Proveer una guía básica paso a paso al usuario en el diseño e implementación de campañas publicitarias en Facebook Ads.
- Que el usuario conozca genere informes con los resultados de una campaña publicitaria y los interprete.

3.Alcance

Este manual está dirigido al personal del Hotel El Torogoz para que pueda ser usado como guía en el diseño e implementación de campañas publicitarias. Aquí se describe de forma gráfica el desarrollo de una campaña, paso a paso, para cada una de las etapas del proceso de diseño de anuncios en Facebook Ads.

Se aborda, también, secuencialmente el proceso y configuración de los anuncios publicitarios, desde el diseño hasta la publicación de los mismos; finalmente se presentan los resultados reales de la campaña creada en Facebook ADS.



4. Procedimientos

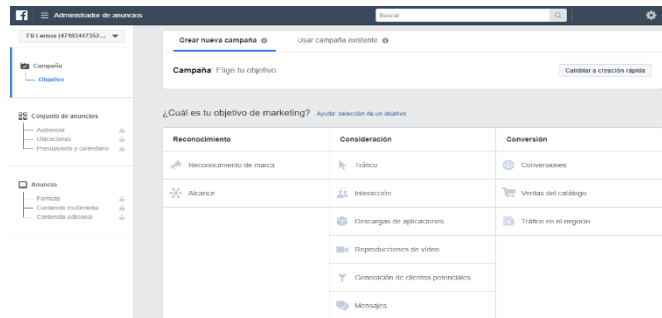
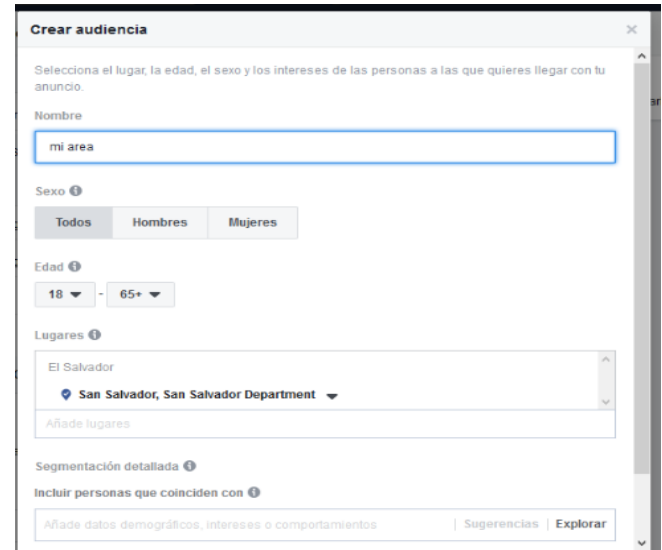
4.1. Procedimiento para ingreso a Facebook ADS.

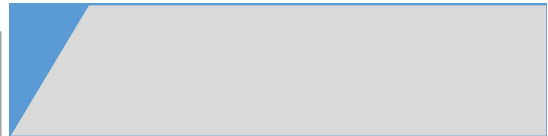
No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	INGRESO A FACEBOOK ADS. Pasos: 1. Abrir uno de los navegadores para poder acceder a una página web. 2. Acceda al sitio de Facebook. 3. Ingresar a la cuenta de Facebook.	Pantalla de acceso  Acceso a Facebook del Hotel  

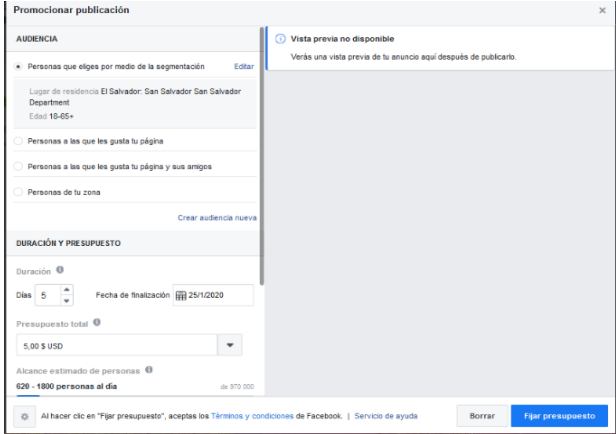
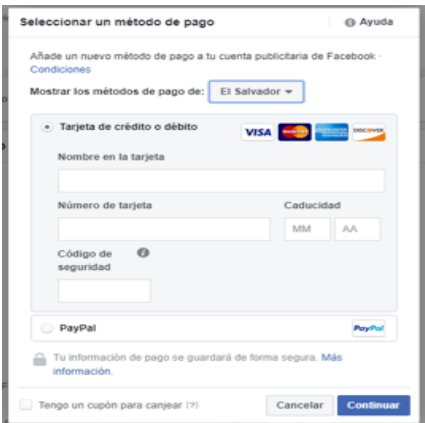
4.2. Procedimiento para creación de la Campaña en Facebook ADS.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	CAMPAÑA EN FACEBOOK ADS. Pasos: 1. Abrir uno de los navegadores para poder acceder a una página web.	Pantalla de acceso 



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
	CAMPAÑA EN FACEBOOK ADS. Pasos: - Acceda al sitio de Facebook. - Ingresar a la cuenta de Facebook del Hotel y haga clic en publicidad en Facebook. - Utilice el asistente de Facebook ADS y determine la información correspondiente de Marketing para la campaña, siguiendo los pasos sugeridos en el Administrador de anuncios para las categorías: Objetivos, Nombre de la campaña, Alcance, Consideración y Conversión. - Defina los datos de la audiencia a la que dirigirá la compañía: Sexo, edad, lugar, etc.	Facebook del Hotel /Campaña Baby Shower    



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	CAMPAÑA EN FACEBOOK ADS. Pasos: 6. Establezca el presupuesto adecuado para la campaña de Marketing. 7. Cree la publicación para la campaña. 8. Cancele los aranceles y los costos y confirme el proceso para publicar de la campaña de marketing en Facebook.	Facebook del Hotel /Campaña Baby Shower   



4.3. Medir resultados gráficamente en Facebook ADS.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	INGRESO A FACEBOOK ADS. Pasos: 1. Abrir uno de los navegadores para poder acceder a una página web. 2. Acceda al sitio de Facebook. 3. Ingresar a la cuenta de Facebook. 4. Acceda a Facebook ADS y mida los resultados de la y genere las estadísticas del alcance logrado con la publicación de la campaña: • Likes. • Reacciones. • Alcances • Fans, etc.	Pantalla de acceso  Acceso a Facebook del Hotel   Generando gráficas  Número neto de Me gusta 



5. Conclusión

- Este manual es una guía paso a paso para que el usuario esté en la capacidad de diseñar e implementar una o varias campañas publicitarias, para promocionar los servicios de Hotel El Torogoz en la plataforma Facebook Ads.

6. Bibliografía

Flores, E. (2016). *Guía Facebook Lead Ads*. Recuperado de <https://www.linmago.com/guia-facebook-lead-ads-captar-leads-facilmente/>

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte. N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE USUARIO MÓDULOS COMPRAS Y SITIO WEB





<u>1. INTRODUCCION</u>	27
<u>2. Objetivos</u>	28
<u>3. Alcance</u>	28
<u>4. Procedimientos</u>	28
<u>4.1. Procedimiento para ingreso a Odoo en Línea.</u>	28
<u>4.2. Procedimiento para creación de proveedores.</u>	29
<u>4.3. Crear páginas web en módulo Sitio Web.</u>	30
<u>5. Conclusión</u>	32
<u>6. Bibliografía</u>	32



1.INTRODUCCION

Compras es un módulo de Odoo para que la empresa gestione sus compras y el rendimiento del inventario con las normas de abastecimiento en función de los niveles de existencias, reglas logísticas, órdenes de venta, órdenes de fabricación previstos, etc.

Mediante la implementación del módulo sitio Web, las empresas puede crear páginas web para publicitar y vender sus productos y/o servicios, brindar información, dar conocer eventos y ofertas, etc. Todo integrado al ERP de Odoo y fácil de administrar y actualizar.



2.Objetivos

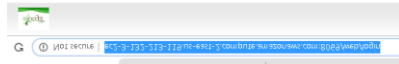
- Que el usuario conozca los beneficios del módulo Compras para la gestión de proveedores, productos y servicios.
- Que el usuario conozca los beneficios del módulo Sitio Web para la creación, administración y actualización de páginas web.
- Proveer una guía básica paso a paso al usuario para el manejo básico de los módulos: Compras y Sitio Web.

3.Alcance

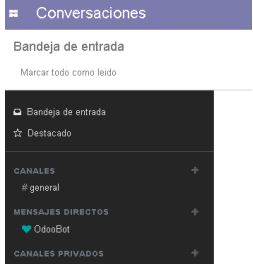
Este manual está dirigido al personal del Hotel El Torogoz para que pueda ser usado como guía para la implementación y utilización de los módulos Compras y Sitio Web. Aquí se describe de forma gráfica el desarrollo procedimientos básicos.

4. Procedimientos

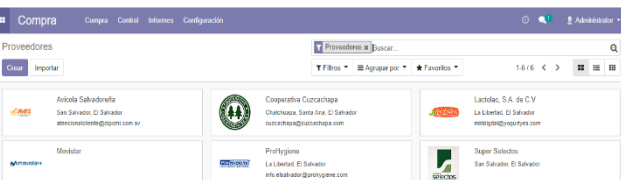
4.1. Procedimiento para ingreso a Odoo en Línea.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	INGRESO A ODOO. Pasos: Abrir un navegador para poder acceder a la página web. Digitar en la barra de direcciones la siguiente url:	 Introducción de URL. 



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
	http://ec2-3-132-213-119.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login 5. Digitar, en la pantalla de acceso, la dirección de correo del usuario que ingresará al sistema y la contraseña y dar clic en el botón “Iniciar sesión”. 6. Acceder a la bandeja de entrada que permite ver los correos.	Pantalla de acceso  Pantalla de aplicaciones 

4.2. Procedimiento para creación de proveedores.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
2.	CREAR PROVEEDOR. En la pantalla inicial del Módulo Compras, seleccione crear, luego ingrese los datos del proveedor. Guarde los cambios realizados.	Pantalla de creación  



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
2.	CREAR PRODUCTOS. En la pantalla inicial del Módulo Compras, seleccione productos, luego ingrese los datos del producto. Guarde los cabios realizados.	Pantalla de creación.

4.3. Crear páginas web en módulo Sitio Web.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
2.	CREAR PAGINA WEB. En la pantalla inicial del Módulo Sitio Web, haga clic en nuevo, seleccione el diseño y formato de la página, adicione el contenido de la página. Guarde los cabios realizados.	Pantalla de creación.



5. Conclusión

- Este manual es una guía paso a paso para que el usuario esté en la capacidad de trabajar procedimientos básicos del manejo de los módulos Compra y Sitio Web, para gestionar productos y proveedores, así como crear y administrar las páginas web del hotel.

6. Bibliografía

<https://www.odoo.com/documentation/user/13.0/es/website.html>

<https://openerpspain.com/modulos/gestion-de-compras/>

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

MANUAL DE USUARIO

AMAZON WEB SERVICES





<u>1.</u>	<u>INTRODUCCION</u>	35
<u>2.</u>	<u>Objetivos</u>	36
<u>3.</u>	<u>Alcance</u>	36
<u>4.</u>	<u>Procedimientos</u>	37
<u>4.1.</u>	<u>Procedimiento para ingreso a Amazon Web Services</u>	37
<u>4.2.</u>	<u>Procedimiento visualizar y administrar recursos en la nube</u>	38
<u>4.3.</u>	<u>Procedimiento de análisis de gráficos del ciclo de ventas</u>	38
<u>4.4.</u>	<u>Comandos para manejo básico de servidor Linux/Odoo</u>	39



1.INTRODUCCION

Amazon Web Services (AWS) es la plataforma en la nube más adoptada y completa en el mundo, que ofrece más de 175 servicios integrales de centros de datos a nivel global. Millones de clientes, incluyendo las empresas emergentes que crecen más rápido, las compañías más grandes y los organismos gubernamentales líderes, están utilizando AWS para reducir los costos, aumentar su agilidad e innovar de forma más rápida.



2.Objetivos

- Proporcionar una guía de acceso al servidor en la nube AWS.
- Proporcionar las acciones básicas a realizar para el servidor Linux Ubuntu.
- Proveer comandos básicos para la gestión del servidor.

3.Alcance

Proveer la información básica para la administración del servidor Linux utilizando Putty y dar los pasos para acceder a la plataforma AWS para la gestión de los recursos en la nube.



4.Procedimientos

4.1. Procedimiento para ingreso a Amazon Web Services.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
1.	INGRESO EN AWS. Pasos: Abrir un navegador para poder acceder a la página web. 1. Digitar en la barra de direcciones la siguiente url: https://aws.amazon.com/es/ 2. Haga clic en Mi cuenta y seleccione “Consola de Administración AWS”. 3. Introduzca usuario (cuenta de correo electrónico) y clave para acceder.	Pantalla de acceso 



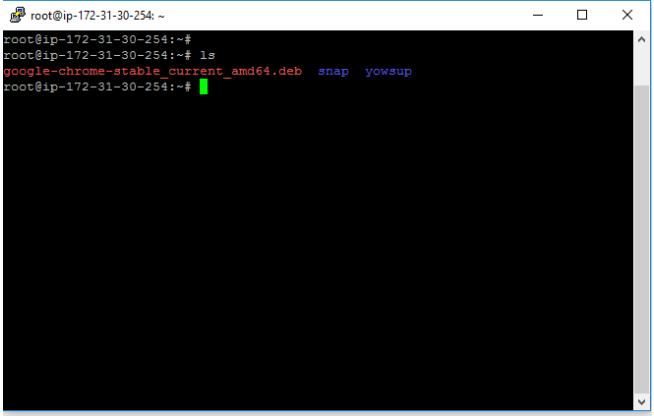
4.2. Procedimiento visualizar y administrar recursos en la nube.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
2.	VISUALIZAR INFRAESTRUCTURA EN LA NUBE. - Haga clic en el icono EC2 - Haga clic en Instances, y valide que su plataforma virtual en la nube este activa. - Realice revisión de configuraciones básicas del servidor.	INFRAESTRUCTURA LINUX EN LA NUBE

4.3. Procedimiento de análisis de gráficos del ciclo de ventas.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
3.	INGRESAR A SEVIDOR LINUX VIA PUTTY. Inicie el programa Putty.	ACCESO SERVIDOR VIA PUTTY



No.	DESCRIPCION	GRAFICO
4	2. Introduzca las credenciales para ingresar al servidor Linux.	

4.4. Comandos para manejo básico de servidor Linux/Odoo.

No.	DESCRIPCION	GRAFICO
5.	1. Detener servicios Odoo. 2. Iniciar servicios de Odoo. 3. Reiniciar servidor Linux 4. Visualizar log de errores 5. Reiniciar PostgreSQL	• Sudo /etc/init.d/odoo stop. • Sudo /etc/init.d/odoo start. • Sudo reboot. • Tail -f /var/log/odoo/odoo-server.log • Service postgresql restart

Hotel El Torogoz

Reparto Santa Fe Final 35Av. Nte N°6B y 7B, San Salvador.

INFORME DE SEGUIMIENTO



CONTENIDO

1. Informe de seguimiento	2
1.1 Primera visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico	2
1.2 Segunda visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico.....	3
1.3 Tercera visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico.....	4
1.4 Cuarta visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico	5
1.5 Quinta visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico	6
1.6 Presentación de diagnóstico y selección de Acción Clave de Éxito.	7
1.7 Implementación de Acción Clave de Éxito	8
1.8 Implementación de Acción Clave de Éxito	9
1.9 Implementación de Acción Clave de Éxito	10
1.10 Implementación de Acción Clave de Éxito	11
1.11 Implementación de Acción Clave de Éxito	12
2. Fotografías del proceso de consultoría.....	13
2.1 Presentación del equipo consultor	13
2.2 Desarrollo del diagnostico	14
2.3 Presentación del diagnóstico y determinación de acción clave de éxito	16
2.4 Implementación de acción clave de éxito de Recursos humanos...	17
2.5 Implementación de acción clave de éxito de Mercadeo y ventas....	25

1. Informe de seguimiento

1.1 Primera visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Levante de Herramienta

Fecha: 20/04/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Espinoza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Morales Fari Lemus N.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María Hdez. de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Silvia Margarita Funes</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó entrevista del Levante de cuestionario de las áreas Gestión Estratégica, y Dirección y Liderazgo.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.2 Segunda visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Llenado de herramienta para diagnostico

Fecha: 25/09/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Silvia Margarita Funes Hernandez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Mozsós Eli Leanos Nava</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María Hernández de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Llenado de Herramienta de Diagnostico de
Consultoría Integral Colaborativa

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.3 Tercera visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Llenado de Herramienta

Fecha: 30/09/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Funes Hernandez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Mossós En Lemus y</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa Maria Hernández de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Llenado de herramienta areas diferentes

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.4 Cuarta visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Llenado herramienta - Diagnostico

Fecha: 08/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Flores Hernandez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María Hernández de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MOISES ELI LEMUS N.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>

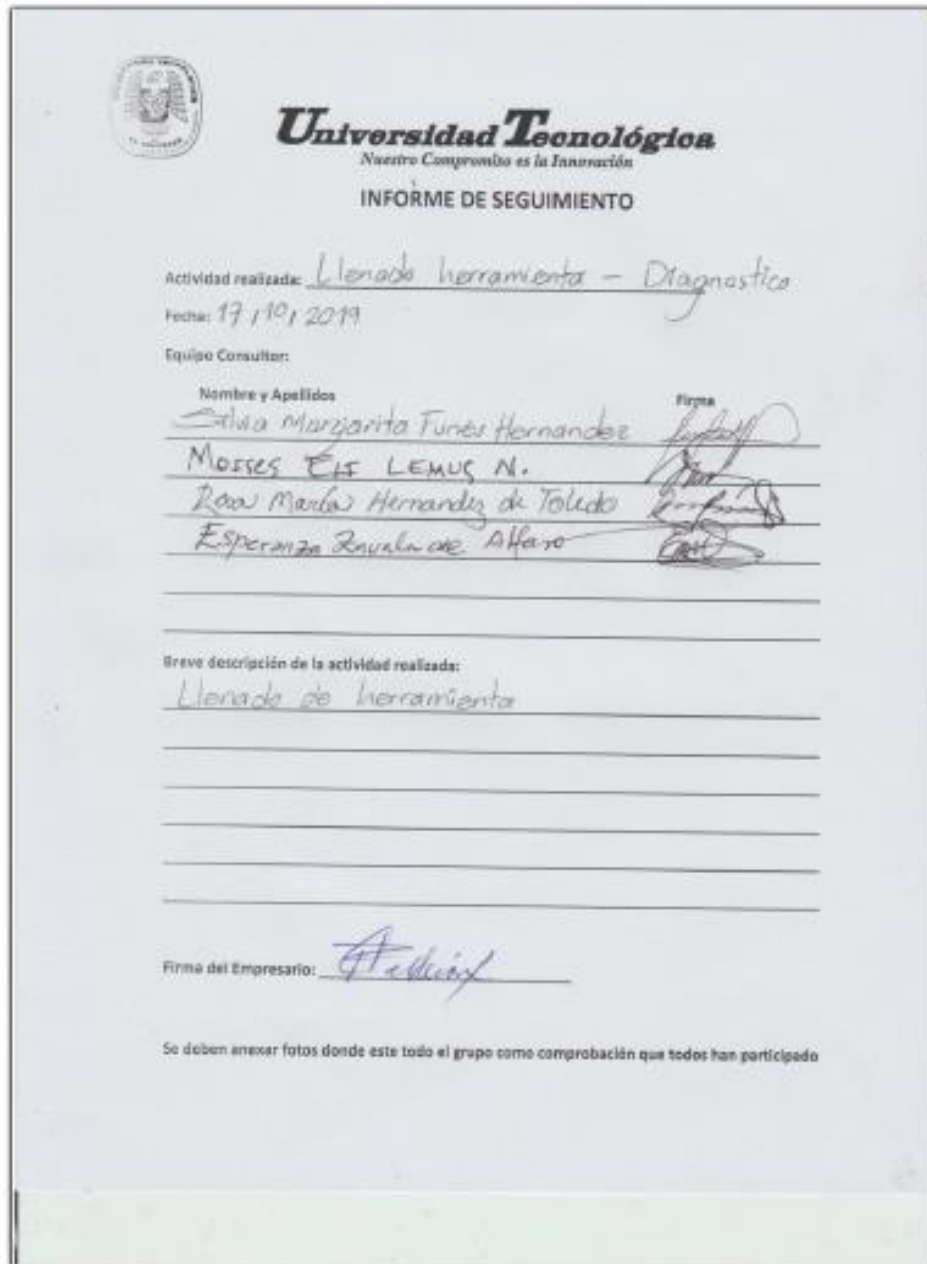
Breve descripción de la actividad realizada:

Llenado de herramienta - varias áreas de gestión

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.5 Quinta visita al hotel – Levantamiento de Diagnostico

The form is titled "Informe de Seguimiento" and is from the "Universidad Tecnológica". It contains fields for "Actividad realizada", "Fecha", "Equipo Consultor", "Breve descripción de la actividad realizada", and "Firma del Empresario". The "Equipo Consultor" section has three rows with names and signatures. The "Firma del Empresario" section has one row with a signature. At the bottom, there is a note about attaching photos.

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Llenado herramienta - Diagnostico

Fecha: 17/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Tunes Hernandez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MOISES ELI LEMUS N.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María Hernández de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:
Llenado de herramienta

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.6 Presentación de diagnóstico y selección de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación acción clave de éxito

Fecha: 25/10/2019

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Funes Hernandez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María Hernández de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Mozes Eitz Lemus N</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación y selección de la acción clave de éxito que se implementará en la consultoría

Firma del Empresario: [Firma]

HOTEL EL TOROZOZ
C/ TOROZOZ, S.A. de C.V.
MEXICO 0223-94002 / 0223-94001 / 0223-94003
36 Ave. 40a y 41a y 37a y 38a San Sebastián de los Caballeros
San Sebastián de los Caballeros

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.7 Implementación de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisión de avances - área RRHH

Fecha: 06/10/19

Equipo Consultor: Conecta Empresarial

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Funes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Marcé Eui Lemus N.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión de elementos a implementar para el
área de RRHH

Firma del Empresario: [Firma] Cristian Quintero
(En representación de Ramón Corderón)

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.8 Implementación de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento Capacitación Herramienta ODOO

Fecha: 12/12/2019 Dictionario Competencias

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Funes Hernandez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa Maria Hernandez de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Morises Est. Lemus N.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Española Aguila de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Capacitación en flujo de ventas en ODOO

Dictionario de Competencias

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.9 Implementación de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Socialización de Herramientas

Fecha: 10/01/2020

Equipo Consultor: Conecta Empresarial

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Funes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Morales Eli Lenus N.</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

- Socialización de competencias y desarrollo de taller de servicio al cliente al personal
- Socialización de herramientas, manuales y políticas

Firma del Empresario: [Firma]

HOTEL EL TOROZO
C. TOROZO, S.A. DE C.V.
TEL. 333 6401 / 333 6402 / 333 6403
CALLE 100-47 y 101-48, Apdo. 100-47
Cm. Francisco El Salvador

Se deben anexas fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.10 Implementación de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Implementación de acción clave de éxito de recursos humanos

Fecha: 16/11/2020

Equipo Consultor: Conecta Empresarial

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silvia Margarita Funes Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Lorena María de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Esperanza Zavala de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Mónica Katz Lemus</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

- Participar en proceso de inducción de nuevo colaborador
- Entregar reglamento interno de trabajo
- Entrega de manual de bienvenida
- Entrega del manual de colaborador

Firma del Empresario: [Firma]

HOTEL EL TOROZO
EL TOROZO, S.A. de C.V.
CALLE 205 NÚMERO 205 (CALLE 205) 4112
CALLE 100 NÚMERO 11 (CALLE 100) 4112
San Carlos, C. de México

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

1.11 Implementación de Acción Clave de Éxito



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Implementación de acción clave de éxito

Fecha: 16/04/2020

Equipo Consultor: Asesoría Empresarial

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Silva Margarita Funes Hernández</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Rosa María de Toledo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Representante Ramón de Alfaro</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Marcos Elí Lomus N.</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

- Seguimiento a uso de herramienta ODOO
- Reunión de campo por parte ADS

Firma del Empresario: [Firma]

HOTEL EL TOROZO
EL TOROZO, S.A. DE C.V.
Vialidad Centroamericana y del Caribe, km. 1.5
C. A. 10100, San José, Costa Rica

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

2. Fotografías del proceso de consultoría

2.1 Presentación del equipo consultor

El primer acercamiento que se tuvo con la propietaria del Hotel El Torogoz se llevó a cabo el 19 de septiembre de 2019, en esa ocasión se realizaron las siguientes actividades: Presentación del cliente, presentación del equipo consultor, descripción del proceso de consultoría, descripción de la experiencia del equipo consultor y presentación del cronograma de actividades del proceso.



Fotografía 1 – Presentación del Equipo Consultor

2.2 Desarrollo del diagnostico

Como parte del proceso de consultoría se hicieron visitas al hotel, a fin realizar el proceso de diagnóstico para analizar las 12 áreas de gestión e identificar las áreas prioritarias donde aplicar las Acciones Claves de Éxito.

A la propietaria se le explicó la herramienta y su objetivo, se resaltó la confidencialidad de parte del equipo consultor para manejar la información que será compartida; también se hizo énfasis en la importancia de aportar la información solicitada de tal manera que el diagnostico obtenido reflejen la situación actual real de la empresa y hacer un análisis certero de las fortalezas y áreas de oportunidad del Hotel.



Fotografía 2 – Levantamiento de Diagnostico



Fotografía 3 – Levantamiento de Diagnostico



Fotografía 4 – Levantamiento de Diagnostico

2.3 Presentación del diagnóstico y determinación de acción clave de éxito



Fotografía 5 – Presentación de diagnóstico y Determinación de la Acción Clave de Éxito



Fotografía 6 – Presentación de diagnóstico y Determinación de la Acción Clave de Éxito

2.4 Implementación de acción clave de éxito de Recursos humanos

Implementación de Clima organizacional



Implementación de Diccionario de competencias, Manual organizacional y Reglamento interno



Implementación de Política de incentivos y beneficios



Implementación del Manual del Colaborador



Taller de Servicio al Cliente





Implementación de Política de selección



A group of six people, three men and three women, are seated around a long table covered with a pink cloth. They appear to be in a meeting or training session. On the table, there are various items including a laptop, a projector, and some papers. The room has a white wall with a large pink floral mural on the left and a glass partition on the right. A projector screen is visible in the background.



Implementación de Política de desempeño



Implementación de Incentivos y Beneficios (Entrega de reconocimientos)



Manual de usuario Odoo módulo CRM y módulo de empleados



2.5 Implementación de acción clave de éxito de Mercadeo y ventas





