

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***Importancia de la implementación de un plan de desarrollo profesional en una empresa hotelera***

**Autor: Claudia Alejandra Rodríguez García**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Administración de empresas [sic]**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y  
ADMINISTRACIÓN.**

ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC 000203  
CLAVE 16 PSU0009 E  
DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000

**IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE  
DESARROLLO PROFESIONAL EN UNA EMPRESA  
HOTELERA.**

**TESIS**

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presenta:

**CLAUDIA ALEJANDRA RODRÍGUEZ GARCÍA**

Asesora de tesis:

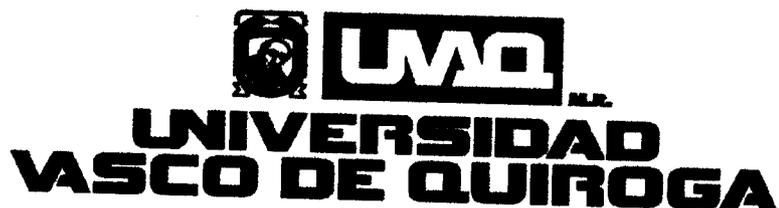
**L.A.E. y M.A. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**



VALA

T782

**JUNIO DEL 2003**



**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y  
ADMINISTRACIÓN.**

ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC 000203  
CLAVE 16 PSU0009 E  
DE FECHA 23 DE FEBRERO DEL 2000

**IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE  
DESARROLLO PROFESIONAL EN UNA EMPRESA  
HOTELERA.**

**TESIS**

**Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Presenta:**

**CLAUDIA ALEJANDRA RODRÍGUEZ GARCÍA**

**Asesora de tesis:**

**L.A.E. y M.A. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

**JUNIO DEL 2003**



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MI MADRE:**

Por ser la culpable de todo lo que soy y lo que he logrado a lo largo de mi vida. Gracias.

### **A MI TÍA SANDRA:**

Por ser mi apoyo y mi respaldo tanto en la calma como en los momentos difíciles.

### **A MI AMIGO ALEX:**

Por hacerme creer de nuevo que existe la amistad verdadera.

**A MI AMIGO ALFREDO:**

Por estar siempre ahí para escucharme y darme un consejo.

**A MIS MAESTROS:**

Por dame las armas necesarias para poder ser competitiva dentro del mundo laboral y hacer de mí una mejor persona.

**A LILI, MI ASESORA DE TESIS:**

Gracias por alentarme a terminar este trabajo de investigación y levantar mi ánimo haciéndome creer en mi capacidad.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.**

1.1. Motivación y Satisfacción en el Trabajo.	001
1.2. Ausentismo y Rotación de Personal.	004
1.3. Plan de Desarrollo Profesional.	007
1.4. Análisis y Descripción de Puestos.	010
1.5. Evaluación del Desempeño.	012
1.6. Evaluación de Competencias Laborales.	014

### **CAPÍTULO 2: CASO PRÁCTICO REALIZADO EN EL HOTEL ALAMEDA.**

2.1. Antecedentes de la Empresa.	018
2.2. Organigramas.	022
2.2.1. Organigrama General del Hotel Alameda.	023
2.2.2. Organigrama anterior del Área de Alimentos y Bebidas.	024
2.2.3. Organigrama modificado del Área de Alimentos y Bebidas.	024
2.3. Información sobre el Plan de Desarrollo Profesional y aplicación de cuestionario, al personal del Área de Alimentos y Bebidas.	025
2.3.1. Resumen informativo sobre el Plan de Desarrollo Profesional	026
2.3.2. Cuestionario aplicado al personal del Área de Alimentos y Bebidas.	029
2.4. Revisión y tabulación de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal del Área de Alimentos y Bebidas.	032
2.5. Gráficas de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal del Área de Alimentos y Bebidas.	036
2.6. Interpretación de los resultados tabulados.	042
2.7. Análisis y Descripción de Puestos.	045
2.7.1. Antiguo formato de la descripción de puestos.	046

2.7.2. Nueva descripción de puestos.	048
2.8. Plan de Desarrollo Profesional.	078
2.9. Trayectorias de los puestos.	084
2.10. Competencias a evaluar.	090
2.10.1. Niveles de desempeño para las competencias a evaluar.	097
2.11. Evaluaciones de Desempeño.	098
2.11.1. Comparativo de las evaluaciones de desempeño.	099
2.11.2. Gráfica de las evaluaciones de desempeño y su interpretación.	100
2.12. Efecto en resultados.	101
CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	105

## INTRODUCCIÓN

Durante la última década, el tema de la Administración del Desarrollo Profesional ha despertado un especial interés en el mundo laboral, esto se debe a que anteriormente las empresas planeaban la trayectoria laboral de sus empleados dentro de éstas, pero en la actualidad es el propio empleado el que debe elegir que rumbo tomará su trayectoria laboral ya sea en una sola empresa o en diversas organizaciones ocupando distintos cargos a lo largo de su vida profesional.

El capital humano es uno de los recursos más importantes con los que cuenta una empresa, ya que son las personas que trabajan en ella quienes gracias a su esfuerzo la hacen crecer día a día. Es por eso que las organizaciones que se preocupan por mantener a sus empleados motivados y con un alto grado de satisfacción a nivel personal y profesional logran alcanzar el éxito con mayor facilidad que las que no toman en cuenta las necesidades de sus empleados.

Para esta investigación se eligió una empresa del ramo hotelero, ya que es un giro en el cual la relación con el cliente se da en una forma muy directa, por lo que es necesario contar con personal altamente capacitado y sobre todo motivado que brinde un servicio de gran calidad. La problemática de esta empresa consiste en no encontrar al personal adecuado para cubrir sus vacantes, además de que sus empleados están poco motivados lo cual se refleja en sus altos niveles de rotación.

El objetivo de esta investigación es ver cómo influye la implementación del plan de desarrollo profesional en la actitud de los empleados una vez que conozcan sus oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, para lo cual se realizará una evaluación del desempeño antes y después de dicha implementación con el fin de medir los resultados obtenidos y decidir si es benéfica su aplicación en la empresa.

La propuesta de esta investigación es introducir un plan de desarrollo profesional en el Hotel Alameda que le permita encontrar a la persona con las aptitudes, conocimientos, habilidades y experiencia requerida para cada puesto, además de elevar la motivación y satisfacción de sus empleados al ofrecerles la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa, lo cual se reflejará en un bajo índice de rotación del personal, ya que cuando los empleados ven que sus necesidades de desarrollo profesional y personal están satisfechas tienden a sentirse más comprometidos con su trabajo, con su puesto y con la misma empresa.

Este trabajo de investigación se divide en dos capítulos, el primero, se refiere al marco teórico, en el cual, se tratarán temas directamente relacionados con el plan de desarrollo profesional, los cuales son necesarios para su elaboración, implementación y evaluación como son, la motivación y satisfacción en el trabajo, el ausentismo y la rotación de personal, las competencias laborales, el análisis y descripción de los puestos, así como la evaluación del desempeño.

Cada uno de estos elementos debe estudiarse y comprenderse ampliamente, ya que para elaborar el plan de desarrollo profesional de manera adecuada, es necesario integrar en él todos estos factores, en base a las necesidades del personal de la empresa donde se implementará dicho plan, en este caso, el Hotel Alameda.

El segundo capítulo se refiere al caso práctico, en el que se verán aplicados todos y cada uno de los temas incluidos en el marco teórico. En este capítulo también se verán todos los cambios que se tuvieron que realizar, para poder implementar el plan de desarrollo profesional en el Hotel Alameda, así como los resultados que se obtuvieron con la implementación de dicho plan.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Uno de los aspectos de mayor importancia para las organizaciones es la motivación, siempre se habla de tener un personal altamente motivado, pero la mayoría de las empresas desconocen los medios necesarios para alcanzar un alto nivel de motivación en sus empleados.

La motivación humana es un fenómeno complejo que, aplicado al entorno laboral, resulta de gran ayuda para poder llevar a cabo una administración de personal efectiva.

“La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo”<sup>1</sup>; ésta crea en el individuo la voluntad de esforzarse hacia el logro de sus metas organizacionales, condicionadas a su vez, por la satisfacción de sus necesidades personales.

Una necesidad es la que obliga al individuo a dirigir su conducta o comportamiento hacia cierto objetivo, creyendo que una vez que lo logre, su necesidad se verá satisfecha.

Existen varias teorías sobre la motivación, sin embargo, todas tienen algo en común: la satisfacción de necesidades.

Uno de los pilares de las teorías de motivación, es la Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow.

Esta jerarquía está formada por 5 necesidades, las cuales a su vez se agrupan en 2 categorías: necesidades primarias y necesidades secundarias.

En las necesidades primarias se encuentran las necesidades fisiológicas y de seguridad; en las necesidades secundarias se encuentran las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización.

---

<sup>1</sup> Chruden, Sherman, *Administración de Personal*, Editorial CECSA, México, 1999, Pág. 263

Maslow explica que el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias y, a medida que va creciendo, comienzan a surgir las demás necesidades.

El desempeño en el trabajo no depende sólo de las habilidades del empleado, sino también de su nivel de motivación.

Para que una persona esté motivada, debe tener cubiertas sus necesidades, las cuales varían de un individuo a otro, dependiendo de la situación en la que se encuentre tanto a nivel personal como en su trabajo.

Según las necesidades, es el patrón de comportamiento del individuo, es por esto, que cada uno reacciona de forma diferente a los incentivos o estímulos que percibe en el ambiente.

El objetivo de determinado comportamiento o conducta en una persona, es el de satisfacer sus necesidades.

El proceso de motivación se ve claramente descrito en el llamado Ciclo Motivacional, el cual comienza en el momento en que surge una necesidad, la cual origina un comportamiento, si éste es eficaz, el individuo satisface la necesidad, lo que lo lleva a sentirse motivado; en cambio si la necesidad no queda satisfecha, se crea un sentimiento de insatisfacción o frustración en el individuo.

La motivación del empleado se ve directamente reflejada en su productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral, es por esto, que las empresas están cada vez más preocupadas por brindar a su personal los incentivos adecuados para motivarlos.

Existen diversos tipos de incentivos como son: el económico (uno de los más empleados, en ocasiones de forma equivocada, puesto que no siempre resulta un motivador general), reconocimiento del desempeño, prestaciones en especie, ascensos y promociones, en fin, lo más importante es estar consciente de que el incentivo adecuado para una persona o grupo, puede ser el menos indicado para otro, por lo que antes de decidir, deben conocerse las necesidades de los empleados de la empresa en la que se aplicarán.

Otro aspecto importante en las empresas es la satisfacción en el trabajo, la cual se refiere a la actitud de un empleado hacia su trabajo, además de ser un factor vital en el proceso de motivación.

“La satisfacción en el trabajo se define como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”<sup>2</sup>

Al igual que la motivación, la satisfacción en el trabajo tiene impacto en la productividad, ausentismo y rotación del empleado.

Mientras más satisfecho está un empleado, mayor será su nivel de productividad, al igual que es menos probable que un empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, sobre todo por razones injustificadas, o renuncie a su puesto.

Para evaluar la satisfacción del empleado con respecto a su trabajo, es necesario tomar en cuenta varios elementos clave que permitan a la empresa medir el nivel de satisfacción laboral del personal, algunos de los factores más utilizados para medir el grado de satisfacción laboral son: el contenido, tareas y control del trabajo; supervisión, organización y su administración, oportunidades para progresar, paga y prestaciones, compañeros y condiciones de trabajo.

La satisfacción que un empleado recibe de su trabajo, depende de que tanto cubra el puesto y ambiente laboral, sus necesidades y deseos.

---

<sup>2</sup> Robbins Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice Hall, México, 1999, Pág. 25

## 1.2. AUSENTISMO Y ROTACIÓN DE PERSONAL

“Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”<sup>3</sup>, es decir, la suma de los períodos en que por diversos motivos, los empleados no asisten a su trabajo.

Las causas del ausentismo son muy variadas, no siempre el empleado es el culpable, también puede ser responsabilidad de la empresa, gracias a una supervisión inadecuada, condiciones desagradables de trabajo, falta de integración al empleado en la organización, y algo muy importante, la falta de motivación y estímulo.

Las principales causas del ausentismo son: enfermedad comprobada o no comprobada, razones familiares, causas de fuerza mayor, motivos personales, así como problemas financieros o de transporte.

Es importante que la empresa detecte cuales son las causas más frecuentes por las que el personal se ausenta al trabajo, ya que gracias a esta información se podrán tomar medidas preventivas y correctivas para reducir el nivel de ausentismo.

La herramienta utilizada para conocer el nivel de ausentismo de una empresa, es el cálculo del índice de ausentismo, éste señala el porcentaje del tiempo no trabajado por el personal durante sus ausencias, con relación al volumen de actividad planeado.

Existen 2 tipos de índices de ausentismo: el parcial y el general o mixto. En el parcial se consideran las faltas justificadas por certificados médicos, las faltas por motivos médicos no justificados y los retardos ya sean justificados o no; en general se consideran las vacaciones, las licencias de toda clase y las ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo, es decir, las que están amparadas legalmente.

---

<sup>3</sup> Chiavenato Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGrawHill, México, 200, Pág. 203

El índice de ausentismo debe ser elegido por la empresa, tomando en cuenta el motivo para el cual se va a utilizar y la información que se quiera obtener con él.

“La rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”<sup>4</sup>, es decir, la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la empresa en cierto período.

Actualmente, uno de los problemas que más preocupa a las organizaciones, es precisamente el aumento de salidas o pérdida de sus empleados, ya que necesitan cubrir rápidamente las vacantes que se originan para mantener el nivel de personal requerido para el óptimo cumplimiento de sus actividades.

Todas las empresas tienen un nivel de rotación de personal, ya que es saludable que periódicamente se den algunos cambios en el personal, pero en ocasiones, esta situación se sale de control cuando el número de retiros voluntarios por parte de los empleados aumenta drásticamente.

La rotación de personal generalmente se incrementa cuando el mercado laboral es muy competitivo y aumenta su oferta, razón por la cual, el empleado deja su trabajo actual en busca de una mejor oportunidad.

La herramienta que se emplea para conocer el nivel de rotación de personal de una organización es el cálculo del índice de rotación de personal, éste expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Cuando se trata de conocer las causas de la pérdida de personal, sólo se consideran las salidas, ya sea por iniciativa del empleado o la empresa, en el cálculo del índice.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración de Personal, Relaciones Humanas, 1ª Parte*, Editorial Limusa, México, 1994, Pág. 163

Si lo que se desea es encontrar los motivos que llevan a los empleados a salir de la empresa, sólo se consideran las salidas por iniciativa de los empleados.

La rotación del personal implica un sinnúmero de costos para la organización los cuales se dividen en primarios, secundarios y terciarios.

Los costos primarios se refieren a todo el proceso de reclutamiento y selección, registro y documentación, ingreso y desvinculación del empleado.

Los costos secundarios incluyen los efectos en la producción, en la actitud del personal, extralaborales y extraoperacionales.

Los costos terciarios se refieren a la inversión extra y las pérdidas en los negocios.

La rotación de personal y el ausentismo son 2 factores de incertidumbre para las empresas, por lo que se deben tomar medidas preventivas más que correctivas, es decir, localizar cuales son las causas por las que se originan y en base a estas establecer planes de acción para combatirlos.

### 1.3. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo de la trayectoria laboral es importante para todas las personas, cada vez existe una mayor conciencia de las diferentes necesidades y aspiraciones de los empleados, por esta razón, las empresas deben estar más preocupadas que nunca por lograr que las necesidades de los empleados coincidan con las de la organización, para asegurarse de que esta contará con personas competentes y motivadas para cubrir sus requerimientos.

“La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral”<sup>5</sup>, es un conjunto de experiencias de trabajo.

Todas las personas tienen una trayectoria laboral, desde trabajadores no calificados hasta profesionistas. La responsabilidad de planear una carrera profesional recae sobre el interesado, ya sea la organización o el propio individuo, aunque actualmente, las empresas están delegando esta responsabilidad a sus empleados.

Una de las características principales del plan de desarrollo profesional es que es único y diferente para cada organización o individuo que lo aplica, ya que no existen dos empresas o seres iguales, debido a que cada uno tiene necesidades específicas.

Algunos beneficios de este plan son el disminuir la tasa de rotación del personal, ya que cuando los empleados perciben que hay interés en el desarrollo de sus carreras se genera mayor lealtad a la empresa; e incrementar la satisfacción de las necesidades psicológicas del empleado, eliminando sentimientos negativos como la frustración e inconformidad.

---

<sup>5</sup> Werther William, Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGrawHill, México, 2001, P[ág. 269

El desarrollo del empleado es vital para el éxito de las organizaciones modernas, ya que los rápidos y continuos cambios en la tecnología requieren que el trabajador posea los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentarse a estos cambios.

La mayoría de los empleados ignoran cuáles son sus oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa en la que trabajan, por lo que en ocasiones, su nivel de desempeño no es el óptimo.

El desarrollo profesional de un individuo es el fruto de la planeación de su carrera profesional, ya que para poder desarrollarse, es necesario que la persona tenga el deseo y la necesidad de hacerlo, aunque también es importante reconocer que no todo el trabajo le corresponde a él, las empresas, en especial, del departamento de recursos humanos, pueden colaborar con programas de capacitación y desarrollo que le permitan al empleado conocer cuáles son sus oportunidades.

La capacitación otorgada a los empleados, debe estar enfocada a los aspectos, conocimientos y habilidades que se deseen reforzar en el personal para lograr en ellos un alto nivel de desempeño.

Los programas de desarrollo de empleados consisten en prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño, así como proporcionar información cuando sea necesario. La finalidad de estos programas es la de desarrollar empleados que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, además de obtener un mayor sentido de satisfacción y ajuste en su trabajo.

La carrera laboral está formada por varias etapas: la primera es la de exploración, la cual se da cuando el individuo termina sus estudios y decide ingresar al mundo laboral, en esta etapa se forman las actitudes hacia el trabajo y los patrones que dominarán las relaciones sociales, es decir, la exploración es la etapa de preparación para el trabajo.

La segunda etapa es la de establecimiento, que comienza la búsqueda de un empleo, además de luchar por que los demás lo acepten y aprender del puesto

a base de errores y aceptación de los mismos, es decir, obtener un empleo y poder conservarlo gracias a su esfuerzo.

La tercera es la etapa media, en esta etapa las personas pueden continuar mejorando su desempeño, mantenerse estables o comenzar a descender. Esta etapa es definitiva, ya que lo que decidan aquí afectará el resto de su trayectoria laboral.

La cuarta es la etapa última, es en donde si se decidió seguir creciendo, llega el momento en que el empleado puede relajarse y disfrutar del respeto y reconocimiento de los demás, o de lo contrario si se estancaron, es momento de comenzar a pensar en hacer algo diferente o aceptar la proximidad del retiro.

La quinta y última etapa es la declinación, la cual, aunque es difícil puede venir acompañada de un sentimiento de tranquilidad y satisfacción, ya sea por descansar o dedicarse a otras actividades fuera del mundo laboral como pasatiempos o aficiones.

## 1.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El objetivo de un análisis y descripción de puestos, es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo en forma adecuada y eficiente.

“El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos”<sup>6</sup>

El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto, la cual se utiliza para elaborar las descripciones de puestos, formadas por una lista de las tareas realizadas en los puestos, así como las especificaciones del personal, que son los requisitos o el tipo de persona que se necesita para ocupar los cargos.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, ya que es una de las bases para formar el capital humano adecuado para la empresa.

Aunque existen diversas técnicas o modelos para realizar el análisis y la descripción de puestos, lo ideal es que la empresa elabore e implante el que más se apege a sus necesidades y características, ya que éste será la herramienta para diversos procesos de la organización como el reclutamiento y la selección del personal, los planes de carrera y promoción, la valoración de los puestos de trabajo, la evaluación del desempeño, la formación de sus empleados, la determinación de autoridad y responsabilidades, así como la clasificación y ordenación de puestos, mejor conocida como organigrama o línea jerárquica.

---

<sup>6</sup> Dessler Gary, *Administración de Personal*, Editorial Prentice Hall, México, 2001, Pág. 84

Se puede hacer uso de las entrevistas, los cuestionarios, la observación, el uso de bitácoras de actividades por parte de los empleados, en fin, existen varios recursos para obtener la información necesaria para llevar a cabo el análisis de puestos.

Algunos de los datos que se deben incluir en la descripción de puestos son: las principales actividades desempeñadas, el porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad, las normas de desempeño que se deben lograr, las condiciones de trabajo y sus posibles riesgos, el número de empleados que desempeñan el puesto y a quien reportan, así como la maquinaria y equipo que se utilizan para realizar las tareas del puesto.

La especificación del personal, se enfoca más a las características de la persona, como estado civil, nivel académico, edad, así como sus habilidades y aptitudes.

A medida que las necesidades de la empresa van cambiando, se puede enriquecer el puesto, ampliar su alcance otorgando autoridad y responsabilidades adicionales al personal, o simplemente realizar las modificaciones necesarias para mantener un óptimo nivel de desempeño en las tareas, respondiendo así a los requerimientos de la organización.

## 1.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ofrecerles retroalimentación a los empleados sobre su trabajo es una buena forma para mejorar su desempeño, en muchas empresas esta retroalimentación se hace a través de la evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo”<sup>7</sup>

La evaluación del desempeño es una apreciación de la forma en la que cada persona realiza su trabajo, esta evaluación puede ser llevada a cabo por el departamento de recursos humanos, el encargado del área o el mismo empleado, mejor conocida como autoevaluación.

Uno de los objetivos principales de la evaluación del desempeño es el tratar al capital humano como una ventaja competitiva, cuya productividad puede desarrollarse en beneficio de la organización.

Existen diversos métodos para realizar la evaluación y medición del desempeño, puede ser por medio de la observación directa, aplicación de pruebas, así como el uso de escalas determinadas.

La evaluación del desempeño permite a la empresa proponer medidas orientadas a mejorar el nivel de desempeño de sus empleados, conocer las capacidades del personal, identificar que empleados necesitan mayor desarrollo y cuales son aptos para ascensos y promociones.

Al mismo tiempo permite al empleado conocer que aspectos de su comportamiento o desempeño son de mayor valor para la empresa, así como conocer sus fortalezas y debilidades por medio de la autoevaluación.

---

<sup>7</sup> Arias Galicia, Heredia Espinosa, *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, Editorial Trillas, México, 2001, Pág. 639

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, pueden servir como herramienta para la toma de decisiones en aspectos como la capacitación, promociones y ascensos, motivación e incentivos, transferencias y demás prestaciones que la empresa pueda brindar al empleado como reconocimiento a su desempeño.

## 1.6. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Gracias a la continua creación de nuevas formas de trabajar y a que cada vez se requiere contar habilidades más específicas, las empresas deben adaptarse e incluso anticiparse a los cambios y planificar adecuadamente sus estrategias con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

“La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos”<sup>8</sup>.

El lograr que los procesos se lleven a cabo de manera eficiente, elevando la productividad y el desempeño, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias.

Los programas con base en la evaluación de competencias son más flexibles y duraderos que los basados en el análisis de tareas.

Una competencia es la capacidad para desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten la resolución de problemas.

A partir de la evaluación de competencias se pueden realizar diversas actividades de la administración del personal como el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo de los empleados.

La evaluación de competencias permite a la organización remunerar al personal de manera justa y establecer una ventaja competitiva en el mercado.

Un aspecto relacionado con la evaluación de competencias, es el de la gestión por competencias, el cual permite determinar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

---

<sup>8</sup> Bohlander, Snell, Sherman, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Thomson Learning, México, 2001, Pág. 222

Las competencias son identificadas como comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones y tareas.

La gestión por competencias ofrece innumerables ventajas a la organización tales como: la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan el aumento de la productividad y la optimización de resultados, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, identificación de fortalezas y debilidades del personal, así como autodesarrollo de equipos de trabajo.

Existen 16 competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento, las cuales permiten realizar una autoevaluación para conocer que competencias se dominan y en cuales se debe trabajar, y son las siguientes:\*

1. **Ser una persona de muchos recursos.-** Saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. **Hacer lo que conoce.-** Ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

---



Centro de Gestión del Equipamiento  
y Desarrollo del Capital Humano

\* Información proporcionada por

3. **Aprender rápido.-** Dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. **Tener espíritu de decisión.-** Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. **Administrar equipos con eficacia.-** Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. **Crear un clima propicio para el desarrollo.-** Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. **Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas.-** Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
8. **Estar orientado hacia el trabajo en equipo.-** Ajustarse sin problemas a las personas con las cuales se tiene que colaborar con el fin de lograr un objetivo o meta en común.
9. **Formar un equipo de talentos.-** Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. **Establecer buenas relaciones en la empresa.-** Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11. **Tener sensibilidad.-** Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. **Enfrentar los desafíos con tranquilidad.-** Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

13. **Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.**- Ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
14. **Autoconocerse.**- Tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. **Tener buen reracionamiento.**- Ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. **Actuar con flexibilidad.**- Capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.

## **2. CASO PRÁCTICO REALIZADO EN EL HOTEL ALAMEDA**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

El Hotel Alameda, ubicado en el Centro Histórico de la ciudad de Morelia, es uno de los hoteles de mayor tradición y prestigio en el estado de Michoacán, gracias al excelente servicio que brinda su personal, así como al confort y elegancia de sus instalaciones.

Este hotel es parte de un corporativo formado por empresas de diversos giros el cual tiene por misión construir mejores empresas con mejores personas y mejores personas a través de mejores empresas; frase con la cual hace énfasis en la importancia que le otorga a su capital humano.

El Hotel Alameda tiene como misión propia el crecer competitivamente, ofreciendo los servicios de hospedaje, eventos, alimentos y bebidas, garantizados con calidad, superando las expectativas y necesidades de sus clientes, capital humano, proveedores y accionistas; generando valor económico agregado, con un desarrollo continuo de su personal.

Su visión a corto plazo es llegar a ser uno de los hoteles de mayor prestigio a nivel nacional; y a largo plazo serlo en toda Latinoamérica.

Una de las áreas de mayor importancia en el hotel es la de Recursos Humanos la cual tiene por misión contratar al capital humano idóneo para cada puesto, desarrollarlo continuamente creando compromiso y valor agregado, además de superar sus expectativas y necesidades de manera eficiente y oportuna, haciéndole sentir la importancia que tiene para la empresa a través de una comunicación efectiva.

El área de interés para llevar a cabo esta investigación ha sido la de Alimentos y Bebidas, la cual está conformada por 30 personas, esto debido a que esta área es una de las que tienen mayor trato con el cliente a la hora de otorgar el servicio. El área de Alimentos y Bebidas tiene por misión el dar un excelente servicio a través de rapidez, cortesía y amabilidad, proporcionando alimentos y

bebidas de buena calidad y presentación, dentro de los estándares de higiene y limpieza, así como controlar los costos, manteniéndolos dentro de las tendencias en los hábitos de consumo, superando las expectativas de sus clientes para obtener los mejores ingresos.

La visión de Alimentos y Bebidas es el lograr ser reconocidos en la plaza como los mejores dentro de la industria restaurantera.

Los objetivos específicos del área de Alimentos y Bebidas son:

- Lograr mayores utilidades a través del incremento de cheque promedio por número de comensales.
- Obtener mayores resultados en evaluaciones al cliente en excelencia en los servicios en cuanto a la calidad, calidez, rapidez y eficiencia.
- Incrementar la eficiencia en el desempeño integral del personal, logrando disminuir el índice de rotación anual.
- Recertificar el distintivo H manteniendo al 100% la higiene en la preparación y presentación de los platillos y reducir el dictamen de fumigación.

El distintivo H, es el reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo (SECTUR), a los prestadores de servicios de Alimentos y Bebidas, que manejan sus insumos con altos índices de higiene y que, de manera voluntaria, lo solicitan y cumplen con los siguientes requisitos\*:

- Contar como mínimo con el 80% del personal operativo, además del Gerente de Alimentos y Bebidas y el Cheff, capacitados en el curso "Manejo Higiénico de Alimentos", con duración de 24 horas.
- Solicitar a SECTUR o algún organismo aprobado, la visita de verificación, a través de las cámaras, asociaciones o gobiernos estatales.
- Obtener una calificación aprobatoria por parte del organismo verificador conforme a la Lista de Verificación del Programa.
- En caso de no aprobar, el establecimiento tomará las acciones correctivas necesarias y se programará una nueva visita de verificación.

---

\* Información proporcionada por la Secretaría de Turismo (SECTUR).

El distintivo tiene vigencia de un año y en el transcurso del primero, el establecimiento estará sujeto a recibir una visita de verificación. En caso de no aprobar el mantenimiento de las condiciones que lo condujeron a su obtención, les será retirado el distintivo.

El Hotel Alameda promueve entre sus empleados los valores que lo identifican con el fin de que sean adoptados por ellos como propios. Estos valores han sido desarrollados con relación a las personas y a la sociedad.

#### Valores con relación a las personas:

- ✓ Reconocer como un valor fundamental el respeto a cualquier individuo.
- ✓ Creer en el valor de las nuevas ideas y aportaciones a la creatividad personal y pensar que estas deben fomentarse y promoverse de modo que lleguen a traducirse en innovación.
- ✓ Pretender crear condiciones que permitan a cada uno de sus colaboradores desarrollarse profesional e intelectualmente, crear y aprovechar al máximo su potencial.

#### Valores con relación a la sociedad:

- ✓ Mantener el compromiso con ésta, básicamente en el reconocimiento del servicio con una actitud primordial en el trato con nuestros clientes y la calidad como respuesta precisa y oportuna a sus necesidades concretas.
- ✓ Creer que cualquier actividad se hace mejor en equipo.
- ✓ Ser una empresa orientada al cliente y a la competencia.
- ✓ Propiciar el desarrollo del capital humano a través de su superación.
- ✓ Ser una empresa orientada por el conocimiento selectivo.
- ✓ Propiciar un ambiente de permanente comunicación abierta e informal.
- ✓ Ser una empresa con espíritu innovador y creativo en cada uno de sus miembros.
- ✓ Mantener una organización de los más compacta posible, así como de la más alta calidad.
- ✓ Ser una empresa con mentalidad y visión empresarial.

En el 2001 el corporativo adopta el sistema de Gestión por Competencias Laborales, las cuales son características de las personas que van desde aspectos profundos y centrales del individuo, como lo son las actitudes y valores; hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad tales como conocimientos y habilidades.

Con la implementación de este sistema se da el reposicionamiento de la función de recursos humanos, razón por la que se cambia de nombre al área de Recursos Humanos por Capital Humano, esto con el fin de identificar el rol de cada persona en la creación de ventajas competitivas y cultura organizacional, por lo que se comienza a comunicar y vender esta nueva visión a todos los empleados.

Con esta nueva visión el capital humano está integrado por una combinación de conocimientos, destrezas y actitud inventiva y capaz por parte de sus colaboradores; con esto se considera al capital humano como la base y el elemento más importante de la organización.

Una de las ventajas del sistema de Gestión por Competencias Laborales es que integra todos los procesos del capital humano haciéndolos girar alrededor de un eje común, ya que se puede aplicar en la creación de los perfiles de puestos, programas de desarrollo, compensaciones e incentivos, selección, promoción y rotación del personal, cuadros de reemplazo, así como la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño por Gestión por Competencias es una herramienta administrativa que permite a la organización, mantener comunicación y retroalimentación con todos y cada uno de sus colaboradores; así como dar reconocimiento, apoyo, capacitación y desarrollo al capital humano.

El hotel maneja las vacantes y promociones de puestos colocando boletines de información en el pizarrón de avisos a empleados, en caso de existir más de una persona para cubrir la vacante o promoción a determinado puesto, el área de Capital Humano utiliza las competencias laborales para ver quien es la persona más apta para ocupar el cargo, en caso de no se encuentre la persona adecuada a nivel interno, se recurre al reclutamiento externo.

## 2.2. ORGANIGRAMAS

Al iniciar la investigación en el Hotel Alameda, una de las principales herramientas para poder elaborar el Plan de Desarrollo Profesional, era el organigrama general del Hotel Alameda, así como el del área de estudio, en este caso, el área de Alimentos y Bebidas.

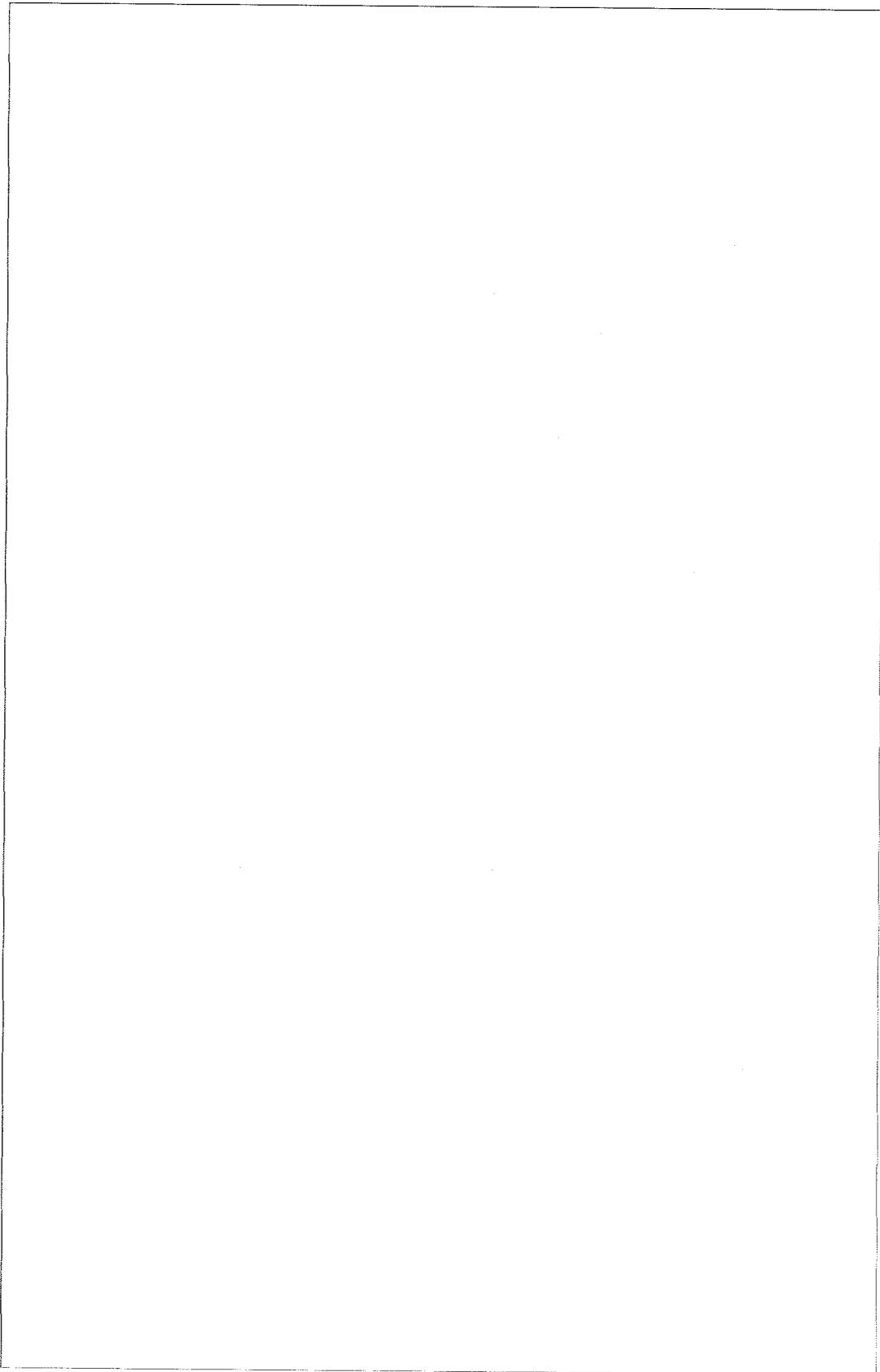
Al revisar los organigramas, surgieron los primeros obstáculos, ya que las líneas jerárquicas y los niveles de algunos puestos no estaban claros, además de que los algunos nombres de éstos no correspondían a sus funciones.

Por estas razones, se decidió modificar el organigrama del área de Alimentos y Bebidas, efectuando los siguientes cambios:

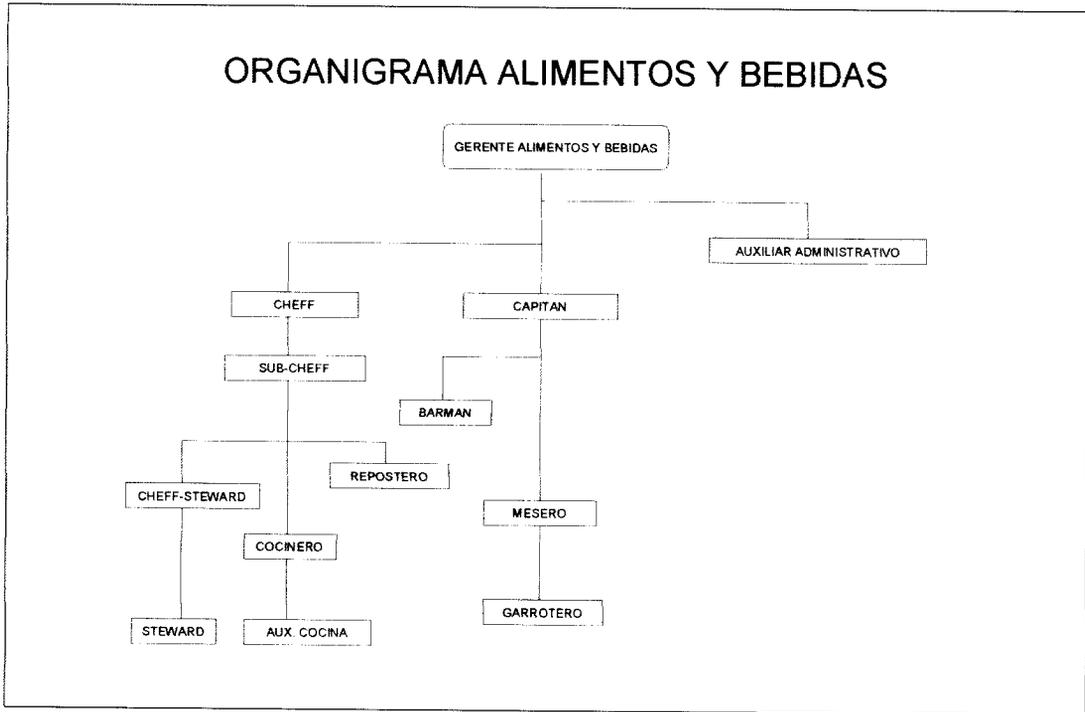
- ✓ Se agregó al organigrama el puesto de Cajero A y B, ya que no aparecía en el organigrama anterior.
- ✓ Se decidió agregar la denominación A y B a los puestos de auxiliar y cajero para diferenciarlos de los de otras áreas.
- ✓ Se cambió de nombre al puesto de Auxiliar Administrativo, por el de Auxiliar Costos A y B, ya que sus funciones son contables, específicamente de costos y no administrativas.
- ✓ Se crearon los puestos de Mesero Restaurante-Bar y Mesero Service-Room, a partir del puesto general de Mesero, ya que cada uno tiene labores distintas.
- ✓ Se cambió el nombre del puesto Auxiliar Cocina, por el de Ayudante Cocina.
- ✓ Se cambió de nombre al puesto de Repostero, por el de Repostero-Panadero, además de ponerlo como subordinado directo del Cheff, ya que es éste de quien recibe órdenes y no del Sub-cheff.
- ✓ Se disminuyó el nivel de los puestos de Steward y Cheff-steward, ya que requieren de menores habilidades que el Ayudante de Cocina y Cocinero.

A continuación se presentan el organigrama general del Hotel Alameda, el organigrama anterior del área de Alimentos y Bebidas y el modificado de esta misma área.

## 2.2.1. ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOTEL ALAMEDA



### 2.2.2. ORGANIGRAMA ANTERIOR DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.



### 2.2.3. ORGANIGRAMA MODIFICADO DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.



### **2.3. INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y APLICACIÓN DE CUESTIONARIO, AL PERSONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Una vez claro el organigrama, el segundo paso era conocer al personal del área de Alimentos y Bebidas, para esto, se acordó junto con la encargada del departamento de Capital Humano, reunir en un salón a todo el personal de Alimentos y Bebidas.

Una vez reunido el personal, se les explicó la finalidad del Plan de Desarrollo Profesional a través de un resumen informativo, posteriormente se les aplicó un cuestionario el cual contenía preguntas claves sobre especificación del personal, antigüedad, niveles jerárquicos, satisfacción personal y laboral, desempeño, capacitación y oportunidades de desarrollo.

También se les pidió su opinión particular acerca de la implementación del Plan de Desarrollo Profesional en su área de trabajo y sobre cuáles serían los beneficios que éste les traería.

A continuación se presenta el resumen informativo y cuestionario aplicado al personal del área de Alimentos y Bebidas.

### **2.3.1 RESUMEN INFORMATIVO SOBRE EL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL**

## **PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL**

Una carrera es el curso general que una persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo. La planeación de carrera o desarrollo profesional es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

Las carreras individual y organizacional no están separadas ni son distintas. Una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano, debido a que ésta no logró alcanzar las expectativas del empleado.

Las organizaciones deben ayudar a los empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades.

Gracias al plan de desarrollo profesional el empleado puede moverse de puestos durante su empleo en una empresa, al seguir una ruta establecida para su carrera, el empleado puede emprender su desarrollo con ayuda de la empresa.

Este plan sirve para que la empresa pueda asegurarse de que estarán disponibles dentro de ésta, las personas con las aptitudes, conocimientos, habilidades y experiencias correctas, cuando se les necesite o en el momento de que surja alguna vacante dentro de la empresa.

La empresa debe satisfacer las necesidades de desarrollo personal de los empleados, ya que cuando ellos ven que sus necesidades de desarrollo profesional y personal están satisfechas tienden a estar más a gusto con su trabajo, con su puesto y con la misma empresa.

## **CATORCE PASOS PARA LA PLANEACIÓN DE SU CARRERA:**

- 1. Aceptar los nuevos valores del lugar de trabajo mostrando cómo puede usted ayudar a la empresa a satisfacer sus necesidades básicas:** reducción de costos, aumento de la productividad y eficiencia, mejoramiento de las relaciones públicas, incluso la obtención de nuevos clientes, etc.
- 2. Buscar continuamente nuevas y mejores formas de ser más valioso para su patrón.** Demasiadas personas que hicieron un buen trabajo hace 15 o 20 años están en la actualidad haciendo lo mismo y pensando que todavía están haciendo un buen trabajo. La empresa ha cambiado: usted debe cambiar con ella.
- 3. No se quede atrapado en un vacío de información.** En la actualidad, ya no puede darse el lujo de no saber lo que sucede en la empresa, en su país, en el mundo.....
- 4. No sea reactivo.** Aquellos que tienen éxito hoy día, son los que se preparan antes de tiempo, anticipan los problemas y las oportunidades, y se alistan.
- 5. Busque continuamente una nueva educación.** Conocimientos más amplios, mejor información y nuevas habilidades están apareciendo a pasos agigantados. Los que tienen éxito son aquellos que se informan acerca de cuáles son las nuevas habilidades y conocimientos que necesitan, y que hacen un esfuerzo adicional y que dedican mayor tiempo a su aprendizaje. Los otros simplemente no serán competitivos.
- 6. Desarrolle metas de carrera y financieras significativas y planes detallados para alcanzarlas.** De otra manera usted será vulnerable.
- 7. Evite un estado de negación.** Cuando una persona tiene una actitud de negación, pasará por alto las señales de que algo anda mal. La negación es una de las principales razones de que las personas se inmovilicen y no estén preparadas para un problema o un cambio en la empresa.
- 8. Prepárese para su supervivencia en su carrera actual y para aceptar el siguiente puesto o el siguiente paso en la carrera.** Ha explorado

alternativas? Son de actualidad sus habilidades en la búsqueda de trabajo o está utilizando métodos antiguos?

9. **Motívese por sus metas, no por el enojo, temor o desesperanza.** En situaciones difíciles e inciertas de la carrera, es parte de la naturaleza humana tener fuertes sentimientos. El problema es que demasiados de nosotros permitimos que esos sentimientos dirijan nuestras acciones y palabras.
10. **Véndase de manera enérgica.** Independientemente de que tenga un puesto o ande en busca de uno, el mundo de hoy exige con el fin de sobrevivir y tener éxito, que aprenda a venderse: haga redes con otras personas, hágalas saber el buen trabajo que desarrolla y no quemé sus fuentes haciéndose de enemigos innecesarios. De manera especial, aprenda a venderse dentro de su compañía actual.
11. **Mejore su motivación y compromiso.** Los patronos ya no buscan a los que son suficientemente buenos, buscan a aquellas personas que tienen la mayor motivación. Exija y obtenga lo mejor de usted mismo. Asista a seminarios y cursos que incrementen sus habilidades y conocimientos. Rejuvenezca su entusiasmo y demuéstrela en el trabajo.
12. **Coloque sus debilidades y puntos inadecuados en perspectiva.** No permita que se vean tan grandes en su mente que todo lo que pueda ver cuando se observa en el espejo sea el fracaso. Recuerde que nadie carece de debilidades, puntos inadecuados y errores.
13. **Comprenda que para sobrevivir y prosperar en el mundo de hoy, su tarea principal es cambiarse a usted mismo.** Usted es el que tiene que estar al día con su capacitación educación. Usted es el que tiene que aprender nuevas habilidades en la construcción de redes. Usted es el que tiene que desarrollar una perspectiva diferente de su carrera y empleo.
14. **No existe una razón por la que los profesionales de recursos humanos no puedan obtener ventajas de los mismos consejos y dirección profesional que está disponible para otras personas.** Concédase usted la ventaja y podrá moverse con confianza hacia delante para definir la ruta de carrera que desea seguir en su vida laboral.



### 2.3.2. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad : \_\_\_\_\_ Grado Máximo de estudios: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

¿Ha ocupado algún otro puesto en el tiempo que ha trabajado en esta empresa?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Sabe cómo maneja la empresa los ascensos o promociones de sus empleados?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Se le ha dicho cuáles son sus oportunidades de crecimiento dentro de esta empresa? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Le gustaría conocerlas? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Cuál es el principal objetivo de su puesto?

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus pasatiempos favoritos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Le gustaría crecer y desarrollarse profesionalmente y como individuo en esta empresa? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Porqué?

---

---

¿Conoce sus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿La empresa se las dio por escrito al momento de empezar a laborar?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

Su grado de compromiso con la empresa y con su trabajo es:

\_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bajo

¿Porqué \_\_\_\_\_ motivo?

---

¿Se siente a gusto en su trabajo? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Porqué?

¿La empresa le brinda capacitación en forma continua? \_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

¿Cree que la capacitación que se le brinda es suficiente? \_\_\_\_\_ SI  
\_\_\_\_\_ NO

¿Porqué?

---

---

Sobre que tema o técnicas le gustaría algún curso o capacitación:

---

---

¿Cree que la empresa reconoce sus habilidades y desempeño?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Sabe cómo funciona el plan de desarrollo profesional en una empresa?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Le gustaría que se implementara un plan de desarrollo profesional para los empleados del Hotel Alameda? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

¿Qué cambios cree que se lograrían si la empresa contara con un plan de desarrollo profesional para ofrecerlo a sus empleados? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

¿Quisiera agregar alguna opinión, sugerencia o comentario adicional para el mejor funcionamiento del Hotel Alameda?

---

---

---

---

## 2.4. REVISIÓN Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Una vez contestados los cuestionarios, se realizó la revisión y tabulación de los resultados, lo cual reveló la siguiente información:

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 28 Empleados

### 1) EDAD DE LOS EMPLEADOS:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
20-30 AÑOS	46%	13
31-40 AÑOS	43%	12
41-50 AÑOS	11%	3
	100%	28

### 2) GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
PRIMARIA	14%	4
SECUNDARIA	36%	10
BACHILLERATO	25%	7
TECNICO	11%	3
PROFESIONAL	14%	4
	100%	28

### 3) ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
<1 AÑO	54%	15
>1-5 AÑOS	36%	10
>5-10 AÑOS	7%	2
>10-15 AÑOS	4%	1
	100%	28

### 4) CONOCE EL NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	54%	15
NO	46%	13
	100%	28

5) HA OCUPADO OTRO PUESTO EN LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	64%	18
NO	36%	10
	100%	28

6) LE GUSTARÍA OCUPAR OTRO PUESTO:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	82%	23
NO	18%	5
	100%	28

7) SABE COMO SE MANEJAN LOS ASCENSOS EN LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	25%	7
NO	75%	21
	100%	28

8) SE LE HAN DICHO SUS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	43%	12
NO	57%	16
	100%	28

9) CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU PUESTO:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	25%	7
NO	75%	21
	100%	28

10) LE GUSTARÍA CRECER Y DESARROLLARSE EN LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	93%	26
NO	7%	2
	100%	28

11) CONOCE SUS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	100%	28
NO	0%	0
	100%	28

12) GRADO DE COMPROMISO CON SU TRABAJO Y LA EMPRESA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
ALTO	89%	25
REGULAR	11%	3
BAJO	0%	0
	100%	28

13) SE SIENTE A GUSTO EN SU TRABAJO:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	100%	28
NO	0%	0
	100%	28

14) LA EMPRESA LE BRINDA CAPACITACIÓN CONTINUA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	57%	16
NO	43%	12
	100%	28

15) CREE QUE LA CAPACITACIÓN ES SUFICIENTE:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	32%	9
NO	68%	19
	100%	28

16) CREE QUE LA EMPRESA RECONOCE SUS HABILIDADES Y DESEMPEÑO:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	71%	20
NO	29%	8
	100%	28

17) SABE COMO FUNCIONA UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL:

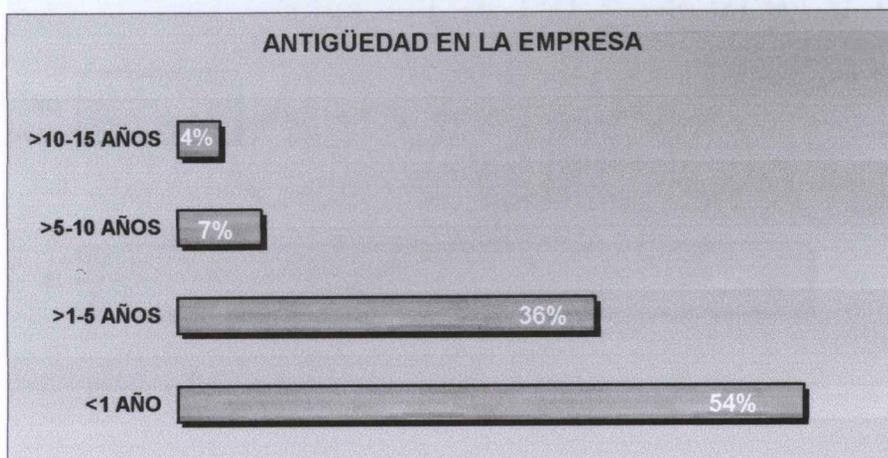
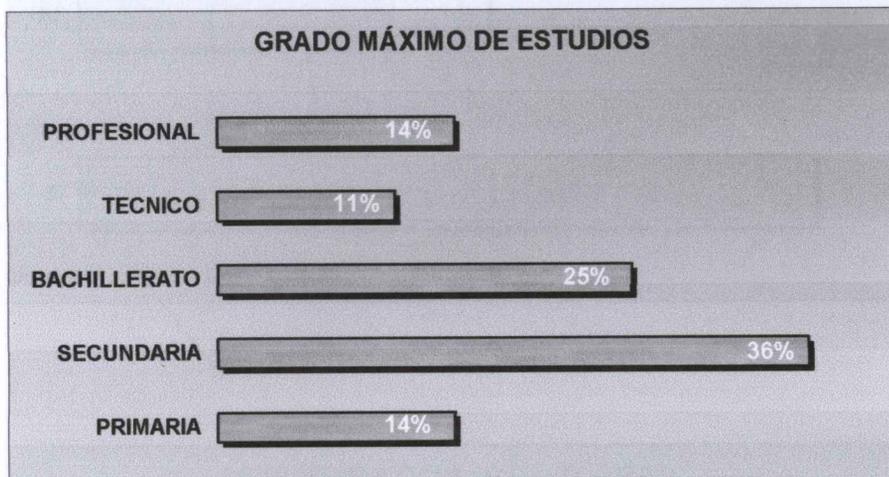
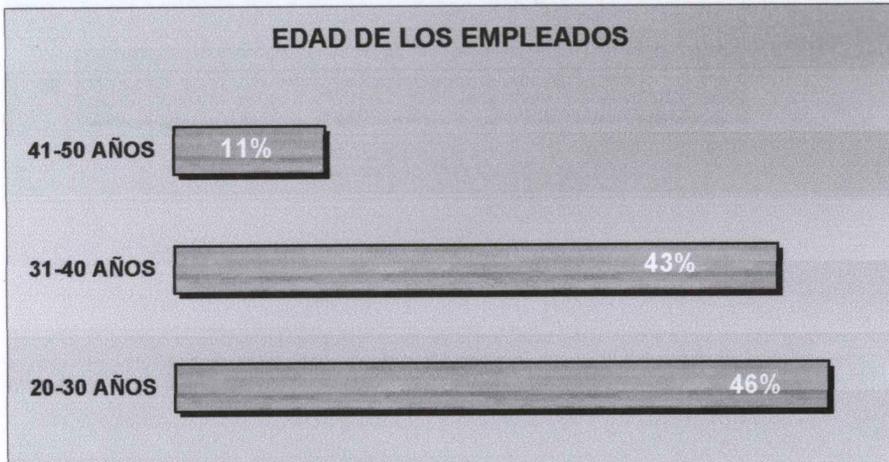
<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	32%	9
NO	68%	19
	100%	28

18) LE GUSTARÍA QUE SE IMPLEMENTARA ESTE PLAN EN EL HOTEL ALAMEDA:

<b>VARIABLES</b>	<b>%</b>	<b>#</b>
SI	100%	28
NO	0%	0
	100%	28

A continuación se presentan las gráficas con los resultados tabulados para su mejor comprensión y análisis.

## 2.5. GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



### CONOCE EL NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO

NO

46%

SI

54%

### HA OCUPADO OTRO PUESTO EN LA EMPRESA

NO

36%

SI

64%

### LE GUSTARÍA OCUPAR OTRO PUESTO

NO

18%

SI

82%

**SABE COMO MANEJAN LOS ASCENSOS EN LA EMPRESA**

NO

75%

SI

25%

**SE LE HAN DICHO SUS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA**

NO

57%

SI

43%

**CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU PUESTO**

NO

75%

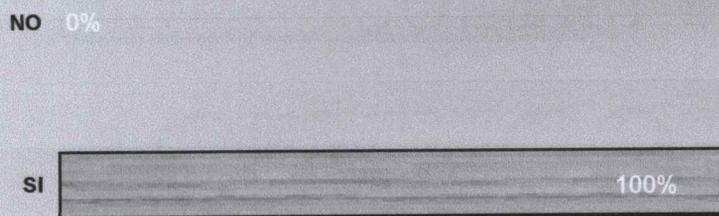
SI

25%

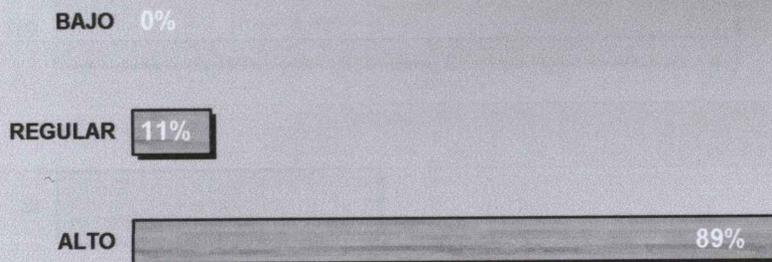
**LE GUSTARÍA CRECER Y DESARROLLARSE EN LA EMPRESA**

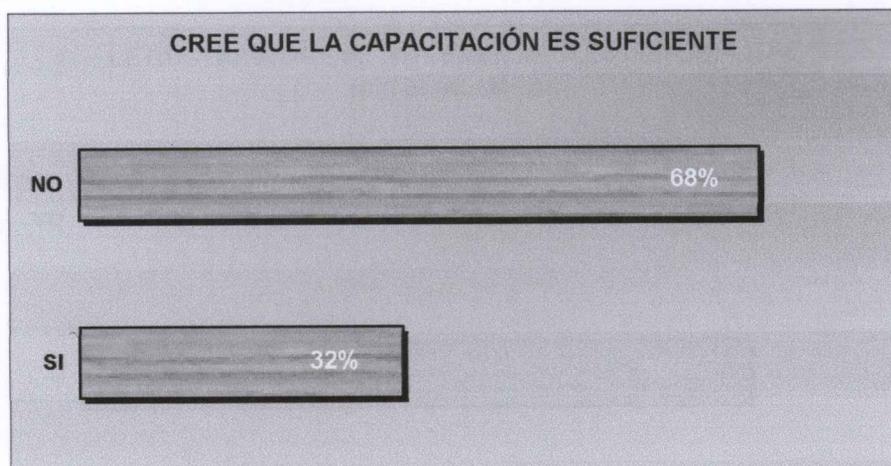
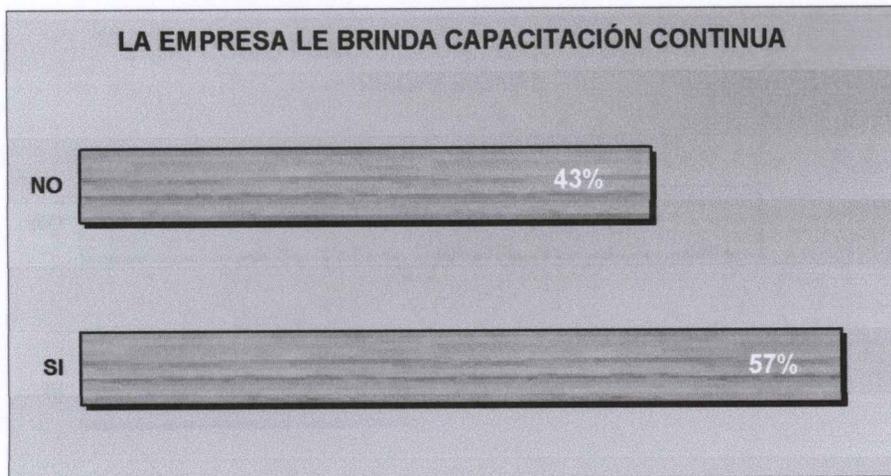
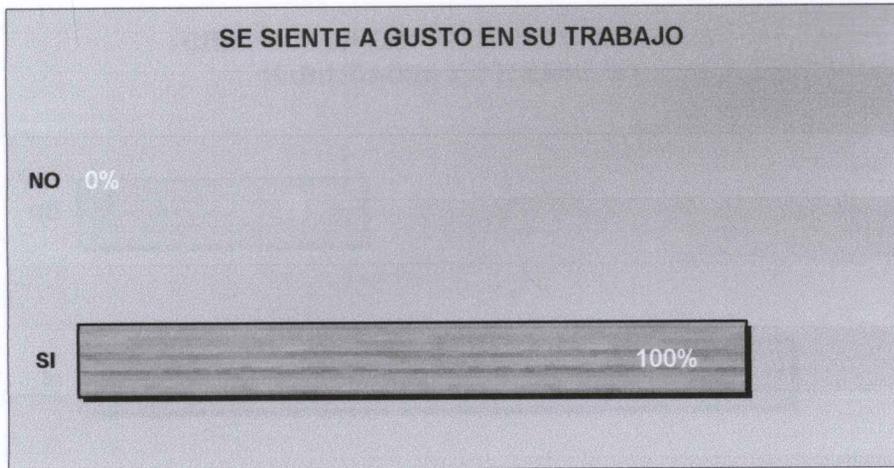


**CONOCE SUS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA EMPRESA**



**GRADO DE COMPROMISO CON SU TRABAJO Y LA EMPRESA**





### CREE QUE LA EMPRESA RECONOCE SUS HABILIDADES Y DESEMPEÑO

NO

29%

SI

71%

### SABE COMO FUNCIONA UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

NO

68%

SI

32%

### LE GUSTARÍA QUE SE IMPLEMENTARA ESTE PLAN EN EL HOTEL ALAMEDA

NO

0%

SI

100%

## 2.6. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS TABULADOS

Al analizar los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal del área de Alimentos y Bebidas del Hotel Alameda, se encontraron aspectos importantes que nos permiten entender el porqué de determinadas conductas y actitudes del personal con respecto a su trabajo y a la empresa.

Uno de los aspectos más relevantes es el hecho de que el personal de esta área es relativamente joven, ya que el 46% se encuentra en el rango de 20-30 años, lo que impacta directamente la antigüedad de los empleados en la empresa que es de menos de 1 año en un 54%, además de frenar el crecimiento y desarrollo de los empleados dentro de la empresa.

El grado máximo de estudios promedio del personal es de secundaria (36%), lo cual se considera bajo con respecto a las necesidades descritas en las especificaciones del personal, además de que debido al bajo grado académico y cultural se ve afectado el desempeño de los empleados, lo que conlleva a sentimientos como la frustración y desmotivación al ver que en ocasiones no se obtienen los resultados deseados.

Existe una falta de comunicación entre el personal de esta área, ya que el 54% de los empleados no identifica quien es su jefe inmediato, por lo que surgen confusiones, contraindicaciones y duplicidad del mando, afectando todo esto la eficiencia y rapidez en el servicio y resolución de problemas.

El 64% del personal de esta área ha ocupado otros puestos además del actual desde el momento en que comenzó a laborar en el hotel hasta la fecha, lo que indica que se han dado oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, aunque no han sido planeadas de manera formal y ordenada.

A la mayoría del personal (82%) le gustaría ocupar otro puesto dentro de la empresa, inclusive en otras áreas, ya que sienten que debido a sus conocimientos y aptitudes podrían desempeñarse mejor en otro cargo, pero no lo habían expresado por desconocer la forma en que la empresa maneja los ascensos y transferencias del personal (75%); ya que a la mayoría (57%)

jamás se le han dicho cuales son sus oportunidades de crecimiento dentro del hotel.

Otra de las razones por las cuales se ven afectadas la productividad y el desempeño del empleado, es el desconocer el objetivo principal de su puesto (75%), ya que muchas veces éste se confunde con los objetivos generales de la empresa, tales como obtener la satisfacción total del cliente o brindar un servicio de alta calidad, por lo que no sabe cómo cumplir la finalidad principal del puesto que desempeña, aunque el 100% de los empleados contestó que conocía sus obligaciones y responsabilidades dentro de la empresa, lo que resulta contradictorio.

El 71% del personal cree que la empresa reconoce sus habilidades y desempeño, lo cual se refleja en un alto grado de compromiso con su trabajo y con la misma empresa (89%), así como en el hecho de sentirse a gusto en su trabajo (100%) y querer crecer y desarrollarse dentro de la empresa (93%).

En lo que se refiere a capacitación, el 57% de los empleados contestó que se le brinda en forma continua, aunque el 68% cree que ésta no es suficiente, ya que opina que es muy teórica y poco práctica, por lo que resulta de poca ayuda para el área de Alimentos y Bebidas la cual es totalmente práctica, por lo que les gustaría que se les dieran cursos sobre preparación de alimentos y técnicas de presentación de platillos y bebidas, así como formas de tratar al comensal, aplicados en forma práctica.

A pesar de que la mayor parte del personal (68%) desconocía cómo funciona el plan de desarrollo profesional en una empresa, el simple hecho de saber que su opinión era tomada en cuenta, los hizo sentirse parte del proyecto, por lo que el 100% opinó que le gustaría que se llevara a cabo su implementación en el Hotel Alameda, ya que dicho plan traería consigo beneficios para sus empleados tales como:

- ✓ Oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa
- ✓ Personal mejor preparado, con mayores habilidades y conocimientos
- ✓ Cambio de actitud con la empresa y a nivel individual
- ✓ Mayor compromiso con el trabajo y la empresa

- ✓ Mayor satisfacción del cliente
- ✓ Personal altamente motivado y satisfecho personal y profesionalmente
- ✓ Mejoría notable en la calidad del servicio
- ✓ Trabajo mejor remunerado y con mejores condiciones para los empleados
- ✓ Menor rotación de personal
- ✓ Ser una empresa más competitiva

## 2.7. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Otra de las herramientas básicas para la elaboración del Plan de Desarrollo Profesional es el análisis y la descripción de los puestos, los cuales no estaban completos y tenían enormes lagunas de información.

Por esta razón, se decidió que sería más conveniente realizar una nueva descripción de puestos, que incluyera todos los elementos necesarios para la elaboración de dicho plan y que además sirviera de base para otros procesos de la administración del personal.

En esta nueva descripción de puestos se agregaron 2 bloques: el de capacitación y oportunidades de desarrollo, y las competencias a evaluar en las evaluaciones del desempeño.

A continuación se presenta el antiguo formato de la descripción de puestos y la nueva descripción, que incluye los cambios mencionados anteriormente, así como diferente presentación, facilitando con ésta su análisis.

## 2.7.1. ANTIGUO FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### DESCRIPCION DE PUESTO

**EMPRESA:** TURISTICA LATINA S.A. DE C.V.

**PUESTO:** AYUDANTE DE COCINA

**TITULAR:** PATRICIA ESTRADA LOPEZ

**ANALISTA:** Lae. Araceli Delgado Martinez

**REPORTA A:** SUB-CHEFF Y COCINERA

### PROPOSITO GENERAL

Apoya al cocinero en la elaboración y existencia de guarniciones, aderezos, salsas, cortes, agregados, concentrados, consomes y las materias primas necesarias para la elaboración de platillos fríos y calientes que se manejan en la carta.

### DIMENSIONES

- 1.- Responsable solidario con el cocinero del control y uso adecuado de materias primas y materiales.
- 2.- Responsable solidario con el cocinero de la adecuada preparación de guarniciones, cortes, salsas y demás agregados en la cocina fría y caliente.
- 3.- Responsable solidario con el cocinero del buen uso y control de cámara de refrigeración y bodega de materias primas.
- 4.- Responsable de la limpieza y orden de su lugar de trabajo.
- 5.- Responsable de un servicio eficiente y oportuno en el surtido de comandas.

### NATURALEZA Y ALCANCES

- 1.- Recibe los requerimientos de insumos para el surtido de comandas y elaboración de platillos a la carta.
- 2.- Apoya en el empaque de cortes de carnes, aves y pescados para su conservación en piezas individuales.
- 3.- Apoya al cocinero en la preparación de guisados para el bufete de acuerdo al programa y recetas establecidas.
- 4.- Surte y resurte el bufete.

2.2. NUEVA DESCRIPCION DE PUESTOS

DESCRIPCION DEL PUESTO

- 5.- Apoya a mantener el stock minimo de guarniciones para la elaboracion de platillos a la carta.
- 8.- Prepara salsas y ensaladas, asi como guarniciones.
- 9.- Prepara pulpas y concentrados de frutas para la elaboracion de aguas y jugos.
- 11.- Apoya en la limpieza y orden de la bodega de abarrotes.

FINALIDADES

- 1.- Es responsable solidaria con el cocinero de garantizar la calidad y cantidad de guisados, guarniciones, pulpas y concentrados.
- 2.- Es responsable solidaria con el cocinero de garantizar la higiene, orden y limpieza de la cocina.
- 3.- Es responsable solidaria de garantizar el uso correcto de los materiales y enseres de cocina.
- 4.- Es responsable solidaria con el cocinero de garantizar el uso y aprovechamiento optimo de los recurso y materiales, evitando fugas y mermas en los mismos.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD: 21 A 45 AÑOS

SEXO: INDISTINTO

EDO. CIVIL: INDISTINTO

ESCOLARIDAD: MINIMO SECUNDARIA O ESTUDIOS TECNICOS Y PRACTICOS EN GASTRONOMIA

HABILIDADES: INICIATIVA Y TRABAJO EN EQUIPO Y BAJO PRESION.

CAPACIDADES TECNICAS: USO Y MANEJO DE ENSERES Y EQUIPOS DE COCINA.

MORELIA MICH. A 20 DE SEPTIEMBRE DE 2000.

FUNCIONES ESENCIALES:

- 1. Recibir requerimientos de insumos para el surtido de comandas y elaboracion de platillo. ELABORO REVISO AUTORIZO
- 2. Apoyar al cocinero en el empaque de carnes, aves y pescados para su optima conservacion en piezas individuales.
- 3. Apoyar al cocinero en la preparacion de guisados para el buffet de acuerdo al programa y recetas establecidas.
- 4. Apoyar al cocinero a mantener el stock minimo de guarniciones para la elaboracion de platillos. RECURSOS HUM. GCIA. GRAL. GERENCIA GRAL.
- 5. Apoya al cocinero en la limpieza y orden de la bodega de abarrotes.

## 2.7.2. NUEVA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** AYUDANTE COCINA

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** COCINERO

#### **OBJETIVO:**

Apoyar al cocinero en la elaboración y existencia de guarniciones, aderezos, salsas, cortes, agregados, concentrados, consomés y las materias primas necesarias para la elaboración de platillos fríos y calientes que se manejan en la carta.

#### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable solidario con el cocinero del control y uso adecuado de materias primas y utensilios de cocina.
- ⊙ Responsable solidario con el cocinero de la adecuada preparación de guarniciones, cortes, salsas, ensaladas, pulpas, concentrados y demás agregados en la cocina fría y caliente.
- ⊙ Responsable solidario con el cocinero del buen uso y control de la cámara de refrigeración y bodega de materias primas.
- ⊙ Responsable solidario con el cocinero de garantizar la higiene, limpieza y orden de la cocina.
- ⊙ Responsable solidario con el cocinero de brindar un servicio eficiente y oportuno en el surtido de comandas.
- ⊙ Responsable solidario con el cocinero de garantizar el aprovechamiento óptimo de las materias primas, evitando los desperdicios y mermas.

#### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Recibir requerimientos de insumos para el surtido de comandas y elaboración de platillos a la carta.
- ⊙ Apoyar al cocinero en el empaque de cortes de carnes, aves y pescados para su óptima conservación en piezas individuales.
- ⊙ Apoyar al cocinero en la preparación de guisados para el buffet de acuerdo al programa y recetas establecidas.
- ⊙ Apoyar al cocinero en el surtido y resurtido del buffet.
- ⊙ Apoyar al cocinero a mantener el stock mínimo de guarniciones para la elaboración de platillos.
- ⊙ Apoya al cocinero en la limpieza y orden de la bodega de abarrotes.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

**GENERALES:**

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

**ESPECÍFICAS NIVEL III:**

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 20 – 30 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada.

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: No indispensable

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** COCINERO

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** SUB-CHEFF

### **OBJETIVO:**

Garantizar la elaboración y existencia de guarniciones, aderezos, salsas, cortes, agregados, concentrados, consomés y las materias primas necesarias para la elaboración de platillos fríos y calientes que se manejan en la carta.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable del control y uso adecuado de materias primas y utensilios de cocina.
- ⊙ Responsable de la adecuada preparación de guarniciones, cortes, salsas, ensaladas, pulpas, concentrados y demás agregados en la cocina fría y caliente.
- ⊙ Responsable del buen uso y control de la cámara de refrigeración y bodega de materias primas.
- ⊙ Responsable de garantizar la higiene, limpieza y orden de la cocina.
- ⊙ Responsable de brindar un servicio eficiente y oportuno en el surtido de comandas.
- ⊙ Responsable de garantizar el aprovechamiento óptimo de las materias primas, evitando los desperdicios y mermas.
- ⊙ Responsable de garantizar la calidad y cantidad de guisados, guarniciones, pulpas y concentrados.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Recibir las comandas para la elaboración de platillos a la carta.
- ⊙ Hacer cortes de carnes, aves y pescados para su óptima conservación en piezas individuales.
- ⊙ Preparar de guisados para el buffet de acuerdo al programa y recetas establecidas.
- ⊙ Garantizar el surtido y resurtido del buffet.
- ⊙ Mantener el stock mínimo de guarniciones para la elaboración de platillos.
- ⊙ Garantizar la existencia de insumos de uso diario.
- ⊙ Limpiar y ordenar la bodega de abarrotes.



**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL III:

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 25 – 35 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Técnico en Gastronomía

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (2 años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** SUB-CHEFF

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** CHEFF

**OBJETIVO:**

Garantizar la elaboración adecuada de los alimentos, asegurando la calidad, higiene y presentación de los mismos, además de cuidar la presentación e higiene del personal a su cargo.

**DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable de la calidad de los alimentos preparados.
- ⊙ Responsable de la presentación e higiene del personal a su cargo.
- ⊙ Responsable de supervisar la higiene, limpieza y orden de la cocina.
- ⊙ Responsable de supervisar el aprovechamiento óptimo y conservación de las materias primas y platillos preparados.
- ⊙ Responsable de establecer los niveles máximos y mínimos de desperdicios y mermas de materias primas.
- ⊙ Responsable de determinar el costo de preparación de los alimentos.

**FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Elaborar recetas y menús.
- ⊙ Elaborar platillos especiales.
- ⊙ Elaborar el inventario de materias primas.
- ⊙ Hacer pedidos de materia prima al almacén.
- ⊙ Supervisar la higiene, limpieza y orden de la cocina y bodega de abarrotes.
- ⊙ Supervisar el personal a su cargo.
- ⊙ Supervisar la elaboración y montaje del buffet.
- ⊙ Dar capacitación y adiestramiento al personal a su cargo.
- ⊙ Supervisar los desperdicios y mermas en la bodega de materias primas y la cámara de refrigeración.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL II:

- ⊗ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊗ Competencia y capacidad
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Habilidad analítica
- ⊗ Colaboración
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Nivel de compromiso
- ⊗ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 25 – 40 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Casado(a)

ESCOLARIDAD: Cheff Internacional

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (2 años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** CHEFF

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### **OBJETIVO:**

Asegurar la satisfacción total del cliente, entregando alimentos higiénicamente elaborados y con una buena presentación, cuidando siempre el costo de preparación de los mismos.

### **DIMENSIONES:**

- ⊗ Responsable de supervisar el buen uso, higiene, mantenimiento y conservación de la maquinaria y equipo de cocina.
- ⊗ Responsable de supervisar la disciplina y comportamiento del personal a su cargo.
- ⊗ Responsable de las materias primas y materiales utilizados para la elaboración de alimentos.
- ⊗ Responsable del costo de preparación de alimentos.
- ⊗ Responsable de garantizar la calidad de los alimentos preparados en cuanto a sabor, presentación y cantidad de los mismos.
- ⊗ Responsable de garantizar la satisfacción del cliente.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊗ Supervisar físicamente el funcionamiento de los estufones.
- ⊗ Cuidar el consumo de agua y energía.
- ⊗ Elaborar y revisar la programación de eventos.
- ⊗ Checar físicamente stock de materias primas, evitando compras no necesarias.
- ⊗ Realizar la cotización de materias primas y materiales cuidando su costo, cantidad y calidad.
- ⊗ Realizar los pedidos y recepción de materias primas revisando su calidad.
- ⊗ Solicitar el personal necesario para cada evento.
- ⊗ Elaborar y supervisar los alimentos elaborados de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- ⊗ Coordinar junto con el capitán el servicio de alimentos de acuerdo a la petición del cliente.
- ⊗ Revisar con el repostero-panadero el servicio de pan y postres.
- ⊗ Entregar alimentos de acuerdo al horario establecido, cuidando la temperatura, calidad, presentación y sabor de los platillos.
- ⊗ Elaborar el inventario de loza y equipo de trabajo, así como supervisar su recepción.
- ⊗ Elaborar menús y recetas especiales.
- ⊗ Supervisar el estado físico de conexiones de gas y equipos de cocina.
- ⊗ Supervisar la limpieza general del equipo de cocina los martes de cada semana.
- ⊗ Supervisar la elaboración de alimentos para el comedor de empleados del hotel.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

**GENERALES:**

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

**ESPECÍFICAS NIVEL II:**

- ⊗ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊗ Competencia y capacidad
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Habilidad analítica
- ⊗ Colaboración
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Nivel de compromiso
- ⊗ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 25 – 45 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Casado(a)

ESCOLARIDAD: Cheff Internacional

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (4 años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** CHEFF-STEWARD

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** SUB-CHEFF

### **OBJETIVO:**

Garantizar la higiene, limpieza y buen uso de las instalaciones, equipos y utensilios de cocina, así como de los equipos y utensilios de servicio.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable del manejo adecuado de los equipos de cocina, así como de los equipos de operación.
- ⊙ Responsable de cuidar el estado físico de las alfombras, loza y cubiertos, evitando así el deterioro de los mismos.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Asear los salones y organizar mesas y sillas para su almacenamiento.
- ⊙ Desalojar los salones del equipo utilizado en eventos anteriores, no útiles en el día.
- ⊙ Limpiar vidrios, lámparas, muros y puertas.
- ⊙ Apoyar en la decoración de los salones (plantas, emblemas, mantas).
- ⊙ Participar junto con los meseros en el montaje de mamparas, tablones, podiums, presidios, sillas, mesas y todo lo necesario para cada evento.
- ⊙ Asear los utensilios y equipos de alimentos y bebidas.
- ⊙ Asear la loza, cubiertos y equipos de servicio en los centros de consumo.
- ⊙ Resguardar y cuidar la devolución de equipos al almacén en caso de préstamo o intercambio.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL III:

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 20 – 25 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada.

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (1 año)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** STEWARD  
**ÁREA:** Alimentos y Bebidas  
**JEFE INMEDIATO:** CHEFF-STEWARD

### **OBJETIVO:**

Realizar la limpieza de los utensilios, equipos de cocina y de los centros de consumo.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Manejar y custodiar el buen uso del equipo de cocina durante los eventos y servicio cotidiano.
- ⊙ Garantizar el buen estado y apariencia de la loza y cubiertos.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Limpiar paredes, campanas y filtros, estufones, hornos y mesas de trabajo.
- ⊙ Limpiar y pulir pisos, cristales, refrigeradores, así como todos los utensilios de cocina.
- ⊙ Limpiar la loza para eventos.
- ⊙ Levantar inventario de equipos a su cargo.
- ⊙ Separar la basura.
- ⊙ Custodiar los equipos y loza, entregándolos al capitán una vez terminado cada evento.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL III:

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 20 – 25 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada.

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: No indispensable

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** REPOSTERO-PANADERO

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** CHEFF

### **OBJETIVO:**

Garantizar la elaboración de los productos de panadería y repostería necesarios para cubrir los requerimientos en cantidad y calidad establecida para la satisfacción total del cliente.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Producir en suficiente cantidad y con calidad los productos de repostería y panadería que se le soliciten para cubrir las necesidades de cada evento y del servicio cotidiano.
- ⊙ Garantizar la limpieza y buen uso de los equipos de trabajo de su área.
- ⊙ Mantener e stock mínimo de materias primas necesarias para la elaboración de pan y postres, así como cuidar su óptimo uso y aprovechamiento.
- ⊙ Cuidar la higiene de los implementos y equipos necesarios para la elaboración de los productos de panadería y repostería.
- ⊙ Garantizar el buen estado físico y biológico de las materias primas utilizadas para la elaboración de pan y postres.
- ⊙ Garantizar la calidad e higiene de los productos de panadería y repostería en cuanto a su presentación, sabor y tiempo de cocción.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Revisar las órdenes de servicio para programar la producción de panadería y repostería.
- ⊙ Preparar las cantidades de materias primas requeridas para la producción de pan y postres.
- ⊙ Elaborar la producción requerida de panadería y repostería.
- ⊙ Servir el postre, en caso de eventos de gran volumen.
- ⊙ Mantener el orden y limpieza de su área de trabajo.
- ⊙ Solicitar pedidos de materia prima para panadería y repostería.
- ⊙ Actualizar y proponer cambios en la elaboración de recetas de su área.

- ⊙ Especificar ingredientes en cantidad y calidad de las recetas.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

**GENERALES:**

- ⊙ Orientación al cliente interno y externo
- ⊙ Iniciativa
- ⊙ Dinamismo y Energía
- ⊙ Integridad
- ⊙ Trabajo en equipo

**ESPECÍFICAS NIVEL II:**

- ⊙ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊙ Competencia y capacidad
- ⊙ Empowerment
- ⊙ Habilidad analítica
- ⊙ Colaboración
- ⊙ Liderazgo
- ⊙ Modalidad de contacto
- ⊙ Nivel de compromiso
- ⊙ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 25 – 40años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Casado(a)

ESCOLARIDAD: Cheff Internacional

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de panadería y repostería (2 años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** CAPITÁN

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### **OBJETIVO:**

Coordinar las actividades del personal de planta y eventual para garantizar la presentación de un servicio de calidad en cada uno de los eventos y en el servicio cotidiano de los centros de consumo.

### **DIMENSIONES:**

- ⊗ Verificar el calendario de eventos mensual.
- ⊗ Contar con el personal y equipo necesario para cada evento.
- ⊗ Contar con la plantilla de personal de planta actualizada.
- ⊗ Garantizar la calidad y presentación de los servicios ofrecidos en los centros de consumo.
- ⊗ Garantizar en número y calidad el personal requerido para los eventos coordinando la disciplina y orden de los mismos.
- ⊗ Garantizar la satisfacción del cliente en el servicio ofrecido.
- ⊗ Garantizar en cantidad y apariencia el equipo de operación.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊗ Verificar las órdenes de servicio del día.
- ⊗ Contactar y contratar al personal eventual, como mozos, meseros y personal de seguridad necesarios para cubrir los eventos.
- ⊗ Checar la puntual asistencia del personal eventual requerido para cada evento, así como su hora de salida.
- ⊗ Verificar que el montaje sea el requerido por cada uno de los clientes según sean sus necesidades.
- ⊗ Verificar la cantidad y calidad de los elementos que se van a servir en cada uno de los eventos.
- ⊗ Coordinar durante el evento las actividades del personal a su cargo.
- ⊗ Coordinar la entrega y recepción del material de limpieza.
- ⊗ Elaborar la requisita para solicitar suministros para cada evento.
- ⊗ Custodiar, controlar y solicitar la adquisición del inventario de equipo de operación, así como vigilar que se cuente con el mínimo requerido.
- ⊗ Solicitar, recibir, coordinar y regresar el equipo prestado.
- ⊗ Preparar y atender el coffee-break.
- ⊗ Coordinar el personal a su cargo, asegurando su presentación, aseo y uniformes.
- ⊗ Coordinar con la cocina la calidad, presentación y cantidad de los alimentos ofrecidos.
- ⊗ Coordinar el servicio diario en los centros de consumo.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL II:

- ⊗ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊗ Competencia y capacidad
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Habilidad analítica
- ⊗ Colaboración
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Nivel de compromiso
- ⊗ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 30 – 45años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Casado(a)

ESCOLARIDAD: Técnico en Gastronomía y computación básica.

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (4 años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** DIRECTOR OPERATIVO

### **OBJETIVO:**

Coordinar las actividades del personal del área de alimentos y bebidas, asegurando su buen funcionamiento y garantizando la elaboración de alimentos y bebidas de primera calidad para lograr la satisfacción total del cliente.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable de supervisar al personal del área.
- ⊙ Responsable de mantener el buen comportamiento y disciplina del personal a su cargo.
- ⊙ Responsable de elegir los platillos, postres y bebidas que se manejarán en la carta.
- ⊙ Responsable de garantizar al cliente un servicio de alta calidad.
- ⊙ Responsable de contar con el personal adecuado para la elaboración de alimentos y bebidas y ofrecer el servicio en los centros de consumo.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Autorizar las recetas de platillos, postres y bebidas contenidas en la carta.
- ⊙ Llevar un control de las órdenes de servicio del día.
- ⊙ Supervisar y controlar la calidad de la repostería y panadería.
- ⊙ Autorizar la contratación del personal eventual, como mozos, meseros y personal de seguridad necesarios para cubrir los eventos.
- ⊙ Llevar un control de puntualidad y asistencia del personal de planta y del eventual requerido para cada evento, así como su hora de salida.
- ⊙ Supervisar que el montaje sea el requerido por cada uno de los clientes según sean sus necesidades.
- ⊙ Autorizar la cantidad y calidad de los elementos que se van a servir en cada uno de los eventos.
- ⊙ Revisar y autorizar la información financiera del área.
- ⊙ Autorizar la requisita para solicitar suministros para cada evento.
- ⊙ Supervisar el inventario de alimentos y bebidas.
- ⊙ Autorizar la adquisición del inventario de equipo de operación, así como vigilar que se cuente con el mínimo requerido.
- ⊙ Solicitar, recibir, coordinar y regresar el equipo prestado.
- ⊙ Supervisar la preparación y atención del coffee-break.
- ⊙ Supervisar el servicio diario en los centros de consumo.
- ⊙ Supervisar el desempeño del personal del área.
- ⊙ Supervisar y controlar del costo de materias primas para la preparación de alimentos y bebidas y sus equipos.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL I:

- ⊗ Desarrollo de su equipo
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Empowerment II
- ⊗ Habilidades mediáticas
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Liderazgo II
- ⊗ Liderazgo para el cambio
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Orientación a resultados
- ⊗ Pensamiento estratégico
- ⊗ Relaciones públicas

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 30 – 45años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Casado(a)

ESCOLARIDAD: Cheff internacional, computación y manejo de paquetería ASPEL.

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas a nivel gerencia (5años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** MESERO ROOM SERVICE

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** CAPITÁN

### **OBJETIVO:**

Responsable con el capitán de garantizar la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en el servicio a las habitaciones.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable con el capitán y cocinero, de proporcionar un servicio rápido y eficiente a las habitaciones.
- ⊙ Responsable solidario con el capitán y cocinero de la presentación y calidad de las bebidas y alimentos.
- ⊙ Responsable con el capitán del buen trato hacia el cliente.
- ⊙ Responsable con el capitán de la presentación y montaje del servicio a habitaciones.
- ⊙ Responsable solidario con los mozos de la limpieza de pasillos (muertos)

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Levantar las comandas de los servicios a habitaciones.
- ⊙ Servir los alimentos y bebidas solicitados en las habitaciones.
- ⊙ Retirar los muertos de las habitaciones y pasillos.
- ⊙ Reportar las comandas al cajero del centro de consumo.
- ⊙ Proporcionar la atención de eventos en las instalaciones del hotel.
- ⊙ Entregar los ingresos por consumo de alimentos y bebidas en habitaciones.
- ⊙ Garantizar el uso correcto de los materiales y enseres para el servicio en las habitaciones.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

**GENERALES:**

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

**ESPECÍFICAS NIVEL III:**

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 20 – 35 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (1 año)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** MESERO RESTAURANTE-BAR

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** CAPITÁN

### **OBJETIVO:**

Responsable con el capitán de garantizar la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en los centros de consumo.

### **DIMENSIONES:**

- ⊗ Responsable con el capitán y cocinero, de proporcionar un servicio rápido y eficiente a los centros de consumo.
- ⊗ Responsable solidario con el capitán y cocinero de la presentación y calidad de las bebidas y alimentos.
- ⊗ Responsable con el capitán del buen trato hacia el cliente.
- ⊗ Responsable con el capitán de la presentación y montaje de las mesas.
- ⊗ Responsable solidario con los mozos de la limpieza de las mesas.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊗ Levantar las comandas y reportarlas al cajero del centro de consumo.
- ⊗ Cantar las comandas en la línea de producción.
- ⊗ Servir los alimentos y bebidas solicitados en los centros de consumo.
- ⊗ Retirar los muertos de las mesas del restaurante y bar.
- ⊗ Ofrecer los menús de la carta y aperitivos al cliente.
- ⊗ Proporcionar la atención de eventos en las instalaciones del hotel.
- ⊗ Cobrar correcta y oportunamente los servicios en las mesas.
- ⊗ Entregar los ingresos por consumo de alimentos y bebidas en el restaurante y bar.
- ⊗ Garantizar el uso correcto de los materiales y enseres para el servicio de las mesas.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL III:

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 20 – 35 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (1 año)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** GARROTERO

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** CAPITÁN

**OBJETIVO:**

Responsable con el mesero de garantizar la calidad en el servicio de alimentos y bebidas en los centros de consumo.

**DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable solidario con el mesero de ofrecer un servicio rápido y eficiente al cliente.
- ⊙ Responsable solidario con el mesero y cocinero de la presentación y calidad de los platillos.
- ⊙ Responsable solidario con el mesero del buen trato hacia el cliente.
- ⊙ Responsable solidario con el mesero de la presentación y montaje de las mesas.

**FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Acercar la charola con los platillos.
- ⊙ Retirar los muertos de las mesas.
- ⊙ Limpiar junto con los mozos los centros de consumo.
- ⊙ Surtir y resurtir los insumos en los centros de consumo.
- ⊙ Trapear y acomodar la cristalería y loza en el almacén.
- ⊙ Mantener en orden la bodega de mantelería y blancos para las mesas.
- ⊙ Preparar y surtir las estaciones de servicio.
- ⊙ Apoyar en el montaje para eventos.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL III:

- ⊗ Conocimiento de la industria y del mercado
- ⊗ Capacidad de planeación y organización
- ⊗ Preocupación por el orden y la claridad
- ⊗ Franqueza y confiabilidad
- ⊗ Temple
- ⊗ Comunicación
- ⊗ Capacidad de aprendizaje
- ⊗ Autocontrol
- ⊗ Confianza en sí mismo
- ⊗ Orientación a resultados

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 20 – 30 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Preparatoria terminada

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: No indispensable

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** BARMAN

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** CAPITÁN

### **OBJETIVO:**

Responsable de asegurar que las bebidas y botanas ofrecidas en el bar, cumplan con los requerimientos del cliente en tiempo, cantidad y calidad.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable de la existencia de bebidas.
- ⊙ Responsable de custodiar y cuidar el equipo del bar.
- ⊙ Responsable de la calidad de las bebidas del bar.
- ⊙ Generación y transferencia de información del bar a la gerencia de alimentos y bebidas.
- ⊙ Garantizar la elaboración adecuada de bebidas.
- ⊙ Garantizar el buen uso y manejo del inventario de bebidas.
- ⊙ Responsable del adecuado manejo del costo de elaboración de bebidas.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Elaborar las bebidas.
- ⊙ Elaborar botanas y accesorios de decoración para las bebidas.
- ⊙ Elaborar el inventario de bebidas.
- ⊙ Realizar pedidos de materia prima al almacén.
- ⊙ Limpiar y ordenar la barra y contrabarra.
- ⊙ Supervisar al personal de meseros del bar.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL II:

- ⊗ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊗ Competencia y capacidad
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Habilidad analítica
- ⊗ Colaboración
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Nivel de compromiso
- ⊗ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 25 – 40 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Técnico en Gastronomía y Manejo de Bebidas

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de alimentos y bebidas (2 años)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** AUXILIAR COSTOS A Y B

**ÁREA:** Alimentos y Bebidas

**JEFE INMEDIATO:** GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### **OBJETIVO:**

Responsable de supervisar y controlar los costos de materia prima para la preparación de alimentos y bebidas, así como la adquisición de mobiliario y equipo de cocina.

### **DIMENSIONES:**

- ⊗ Responsable de registrar los costos de materia prima, mobiliario y equipo de cocina.
- ⊗ Responsable de controlar los costos y gastos del área.
- ⊗ Responsable de elaborar la información financiera del área.
- ⊗ Responsable de garantizar el buen manejo de los recursos asignados al área.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊗ Realizar cotizaciones de materia prima, mobiliario y equipo de cocina.
- ⊗ Elaborar la información financiera del área de alimentos y bebidas.
- ⊗ Revisar las comandas y notas de consumo o facturas del área.
- ⊗ Llevar un control de ingresos y egresos tanto de materias primas como económico.
- ⊗ Llevar un control y orden de las comandas y notas de consumo o facturas expedidas.
- ⊗ Supervisar el área de caja del centro de consumo.
- ⊗ Revisar diariamente los cortes de caja.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL II:

- ⊗ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊗ Competencia y capacidad
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Habilidad analítica
- ⊗ Colaboración
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Nivel de compromiso
- ⊗ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 25 – 35 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contaduría Pública y Manejo de ASPEL

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de costos (1 año)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** CAJERO A Y B  
**ÁREA:** Alimentos y Bebidas  
**JEFE INMEDIATO:** AUXILIAR COSTOS A Y B

### **OBJETIVO:**

Responsable de registrar el cobro del servicio de alimentos y bebidas en el restaurante, bar y servicio a las habitaciones, además de llevar un control y registro de comandas de servicio.

### **DIMENSIONES:**

- ⊙ Responsable de registrar los ingresos por concepto de servicio de alimentos y bebidas.
- ⊙ Responsable de llevar el control de comandas de servicio.
- ⊙ Responsable de elaborar las notas de consumo y facturas.

### **FUNCIONES ESENCIALES:**

- ⊙ Registrar el cobro realizado por el servicio de alimentos y bebidas en los centros de consumo y habitaciones.
- ⊙ Elaborar las notas de consumo y facturas expedidas al cliente.
- ⊙ Llevar junto con el auxiliar de costos un control de comandas, notas de consumo y facturas expedidas.
- ⊙ Realizar el corte de caja diariamente al terminar su turno.
- ⊙ Proporcionar al auxiliar de costos la información necesaria para la elaboración de información financiera del área.

**CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:**

Se dará una inducción con duración de 2 semanas al momento de ingresar a la empresa, así como capacitación constante en forma periódica en los temas o técnicas que requieran refuerzo y/o actualización.

Actualmente existen las siguientes oportunidades de desarrollo:

- a) Transferencia a puestos similares con responsabilidades y remuneraciones mayores.
- b) Promoción a un puesto de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

\* Las vacantes se cubrirán a través de la gestión por competencias laborales y evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa.

**COMPETENCIAS A EVALUAR:**

GENERALES:

- ⊗ Orientación al cliente interno y externo
- ⊗ Iniciativa
- ⊗ Dinamismo y Energía
- ⊗ Integridad
- ⊗ Trabajo en equipo

ESPECÍFICAS NIVEL II:

- ⊗ Alta adaptabilidad y flexibilidad
- ⊗ Competencia y capacidad
- ⊗ Empowerment
- ⊗ Habilidad analítica
- ⊗ Colaboración
- ⊗ Liderazgo
- ⊗ Modalidad de contacto
- ⊗ Nivel de compromiso
- ⊗ Franqueza y confiabilidad

**ESPECIFICACION DEL PERSONAL:**

EDAD: 22 – 35 años.

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Técnico Contable y Computación Básica

EXPERIENCIA REQUERIDA EN: Área de caja (1 año)

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

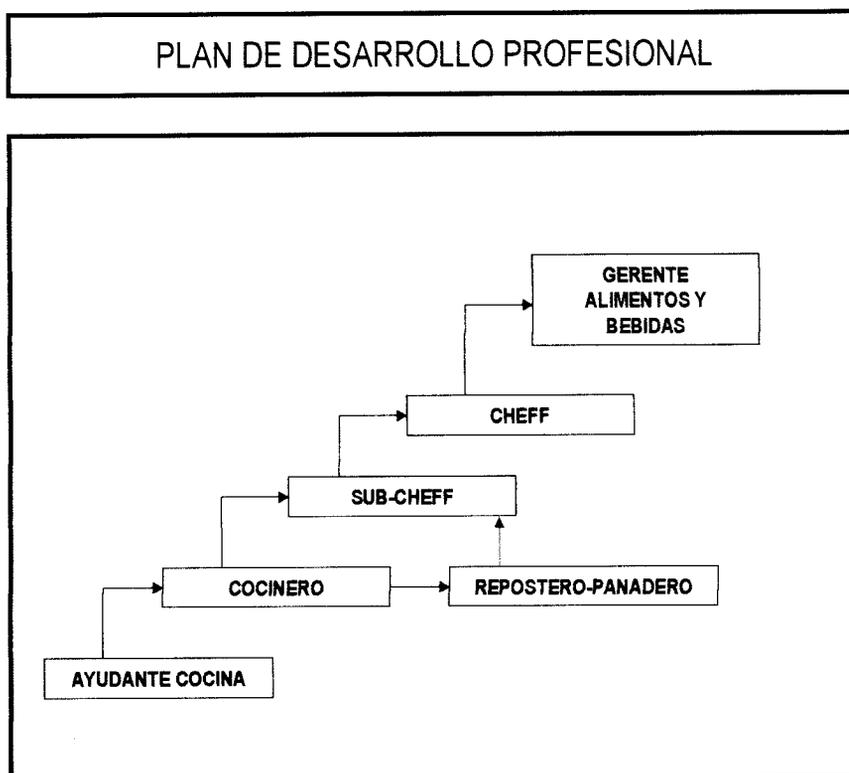
\_\_\_\_\_  
GERENTE A Y B

\_\_\_\_\_  
CAPITAL HUMANO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

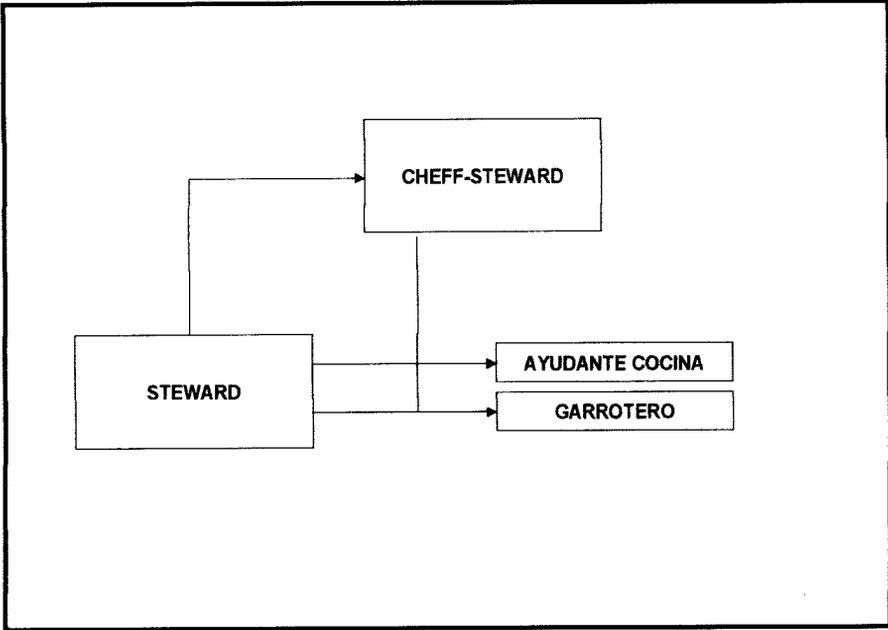
## 2.8. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

Una vez reunidos todos los elementos necesarios, el siguiente paso es la elaboración del Plan de Desarrollo Profesional, la cual está formada por transferencias y ascensos a otros puestos, como se presenta a continuación:

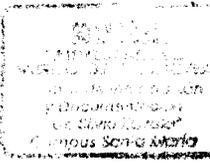


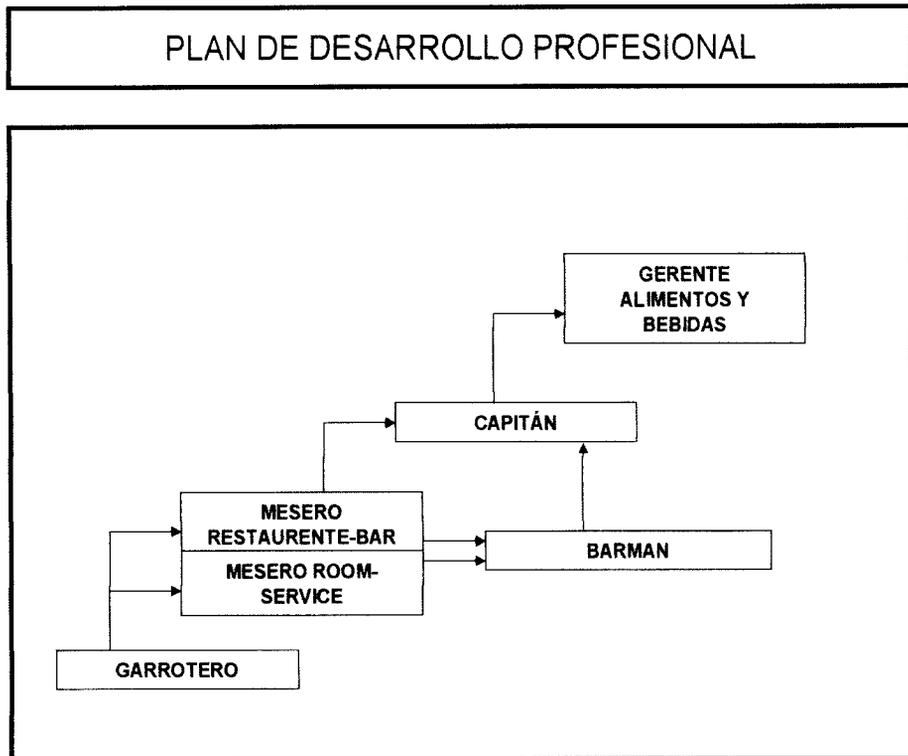
El ayudante de cocina tiene grandes oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, ya que, en base a su desempeño, puede ascender al puesto de cocinero, de ahí decide si asciende al puesto de sub-cheff o se transfiere al puesto de repostero-panadero, con el cual también asciende a sub-cheff, después puede ascender a cheff, hasta llegar a la gerencia de Alimentos y Bebidas.

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

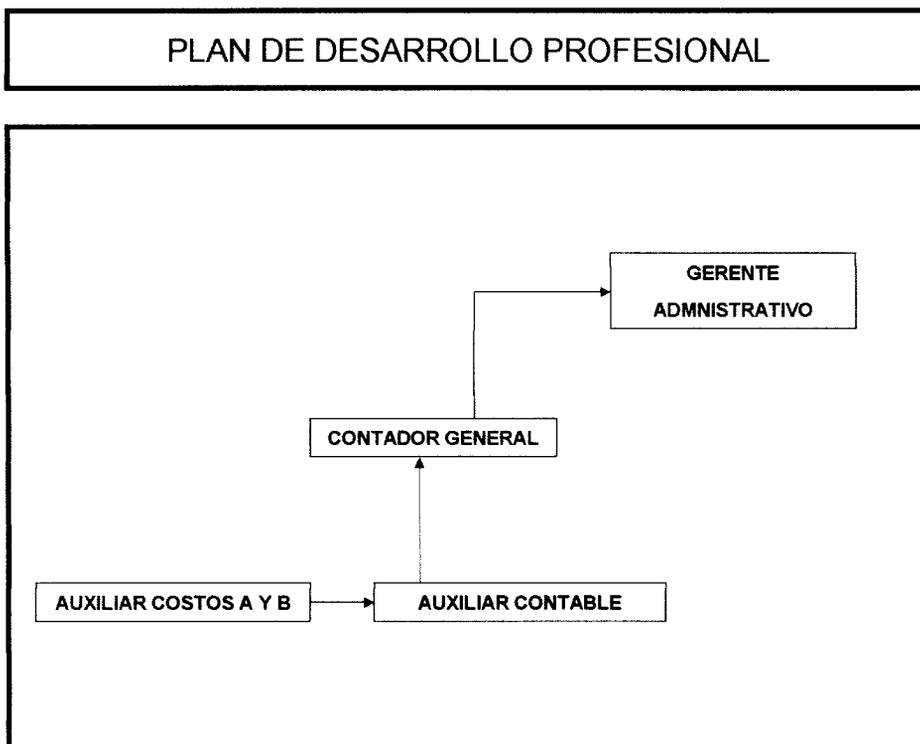


El steward, puede ascender al puesto de cheff-steward o transferirse a los puestos de ayudante o garrotero, en los cuales, sigue la línea de crecimiento de cada uno, el cheff-steward también se puede transferir a los dos puestos anteriores para seguir desarrollándose dentro de la empresa.



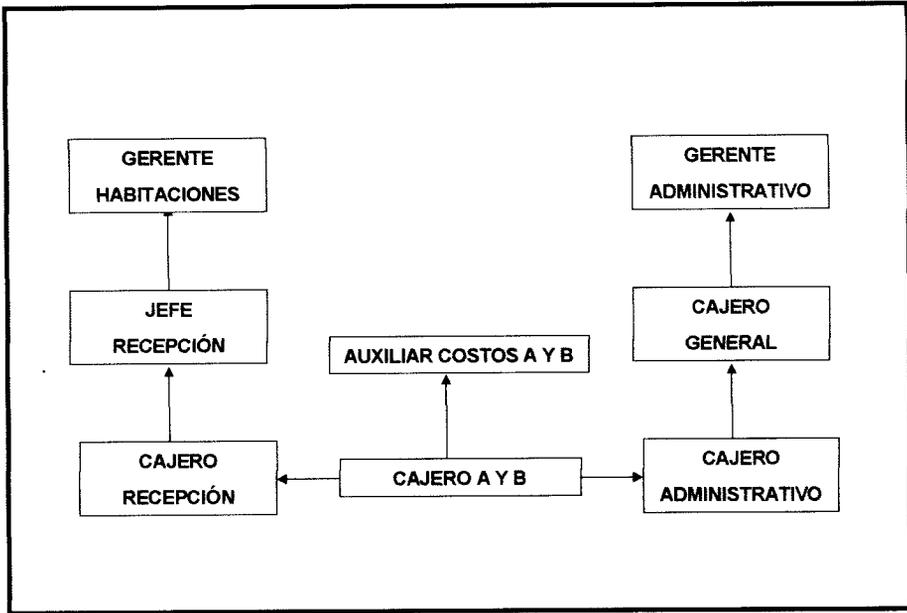


El garrotero, puede ascender a dos puestos: el mesero de restaurante-bar o el mesero de service-room, de ahí decide si asciende al puesto de capitán o se transfiere al puesto de barman, en el cual, también puede ascender a capitán, hasta llegar a la gerencia de Alimentos y Bebidas.

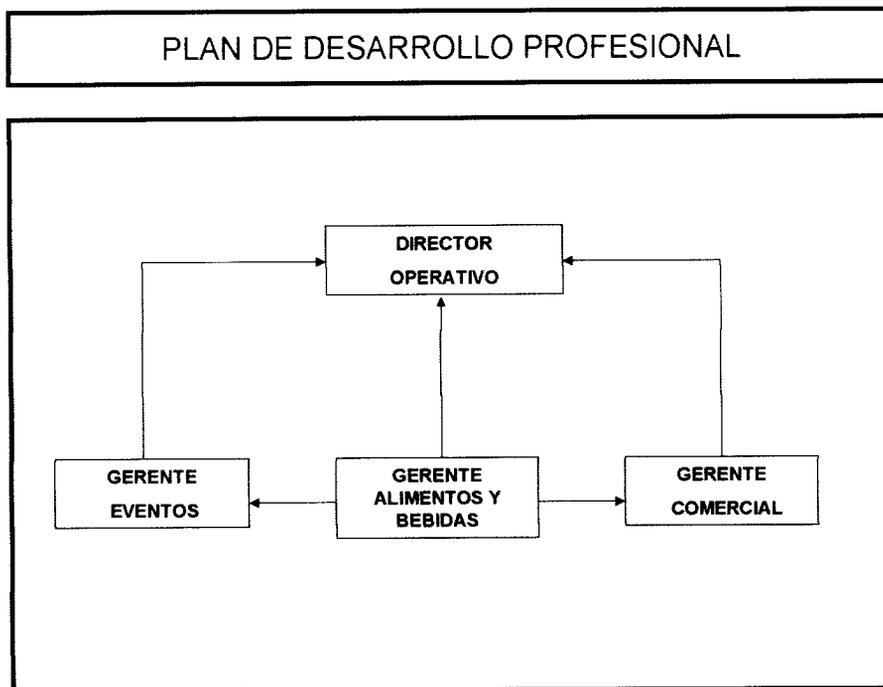


El auxiliar de costos de A y B, comienza con una transferencia al puesto de auxiliar contable, dentro del área administrativa, que es donde puede desarrollarse, de ahí asciende al puesto de contador general, hasta llegar a la gerencia Administrativa.

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL



El cajero de A y B, puede ascender al puesto de auxiliar de costos de A y B, para seguir con la línea de crecimiento de este puesto, o transferirse a dos puestos más: al de cajero de recepción, en el área de habitaciones, para después ascender a jefe de recepción, hasta llegar a la gerencia de Habitaciones; o al de cajero administrativo, en el cual, puede ascender a cajero general hasta llegar a la gerencia Administrativa.



El gerente de Alimentos y Bebidas, puede ascender directamente al puesto de director operativo, o transferirse al gerente de eventos, o al puesto de gerente comercial, en ambos llegando también a director operativo, esto dependiendo de cual sea su área de interés.

## 2.9. TRAYECTORIAS DE LOS PUESTOS

<b>PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL</b>
---------------------------------------

TÍTULO DEL PUESTO	AYUDANTE COCINA	COCINERO	SUB-CHEFF
ESCOLARIDAD	Preparatoria Terminada	Técnico en Gastronomía	Cheff Internacional
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR	_____	1 Año	2 Años
EXPERIENCIA REQUERIDA EN	No indispensable	Área de Alimentos y Bebidas	Área de Alimentos y Bebidas
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la clandad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en si mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la clandad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en si mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>
TÍTULO DEL PUESTO	REPOSTERO-PANADERO	CHEFF	GERENTE A Y B
ESCOLARIDAD	Cheff Internacional	Cheff Internacional	Cheff Internacional y Manejo de PC y ASPEL
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR	2 Años	2 Años	4 Años
EXPERIENCIA REQUERIDA EN	Área de Panadería y Repostería	Área de Alimentos y Bebidas	Área de Alimentos y Bebidas nivel gerencia
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>

# PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

TÍTULO DEL PUESTO	STEWARD	CHEFF-STEWARD	AYUDANTE COCINA
<b>ESCOLARIDAD</b>	Preparatoria Terminada	Preparatoria Terminada	Preparatoria Terminada
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	-----	1 Año	1 Año
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	No indispensable	Área de Alimentos y Bebidas	No indispensable
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la clandad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en si mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la clandad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en si mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la clandad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en si mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>
<b>TÍTULO DEL PUESTO</b>	<b>GARROTERO</b>		
<b>ESCOLARIDAD</b>	Preparatoria Terminada		
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	1 Año		
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	No indispensable		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la clandad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en si mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>		

## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

TÍTULO DEL PUESTO	GARROTERO	MESERO RESTAURANTE	MESERO ROOM-SERVICE
<b>ESCOLARIDAD</b>	Preparatoria Terminada	Preparatoria Terminada	Preparatoria Terminada
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	-----	1 Año	1 Año
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	No indispensable	Área de Alimentos y Bebidas	Área de Alimentos y Bebidas
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la claridad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en sí mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la claridad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en sí mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimiento de la industria y del mercado.</li> <li>•Capacidad de planeación y organización.</li> <li>•Preocupación por el orden y la claridad.</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> <li>•Temple</li> <li>•Comunicación</li> <li>•Capacidad de aprendizaje</li> <li>•Autocontrol</li> <li>•Confianza en sí mismo</li> <li>•Orientación a resultados</li> </ul>
TÍTULO DEL PUESTO	BARMAN	CAPITÁN	GERENTE A Y B
<b>ESCOLARIDAD</b>	Técnico Gastronomía y Manejo de Bebidas	Técnico en Gastronomía y Computación Básica	Cheff Internacional y Manejo de PC y ASPEL
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	2 Años	2 Años	4 Años
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	Área de Alimentos y Bebidas	Área de Alimentos y Bebidas	Área de Alimentos y Bebidas nivel gerencia
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>

# PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

TÍTULO DEL PUESTO	AUXILIAR COSTOS A Y B	AUXILIAR CONTABLE	CONTADOR GENERAL
<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura en Contaduría Pública	Licenciatura en Contaduría Pública	Licenciatura en Contaduría Pública
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	_____	2 Años	3 Años
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	Área de Costos	Área Contable	Área Contable
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>
<b>TÍTULO DEL PUESTO</b>	<b>GERENTE ADMVO.</b>		
<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura en Contaduría Pública o Administración		
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	4 Años		
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	Área Contable o Admva. a Nivel Gerencia		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las anteriores, además de:</li> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>		

# PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

TÍTULO DEL PUESTO	GERENTE A Y B	GERENTE EVENTOS	GERENTE COMERCIAL
<b>ESCOLARIDAD</b>	Cheff Internacional y Manejo de PC y ASPEL	Licenciatura en Administración	Licenciatura en C.P. o Administración
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	-----	2 Años	2 Años
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	No indispensable	Área de Administración	Área de Administración
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>
<b>TÍTULO DEL PUESTO</b>	<b>DIRECTOR OPERATIVO</b>		
<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura en Admón. y Maestría		
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	5 Años		
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	Área de Administración		
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo de su equipo</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Empowerment II</li> <li>•Habilidades mediáticas</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Liderazgo II</li> <li>•Liderazgo para el cambio</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Pensamiento estratégico</li> <li>•Relaciones públicas</li> </ul>		

## PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

TÍTULO DEL PUESTO	CAJERO A Y B	AUXILIAR COSTOS A Y B	CAJERO ADMVO.
<b>ESCOLARIDAD</b>	Técnico en Contabilidad	Licenciatura en Contaduría Pública	Licenciatura en Contaduría Pública
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	_____	2 Años	2 Años
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	Área de caja	Área de Costos	Área de Contabilidad
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>
TÍTULO DEL PUESTO	CAJERO GENERAL	CAJERO RECEPCIÓN	JEFE RECEPCIÓN
<b>ESCOLARIDAD</b>	Licenciatura en Contaduría Pública	Licenciatura en Contaduría Pública	Licenciatura en C. P. o Administración
<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ANTERIOR</b>	2 Años	2 Años	2 Años
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA EN</b>	Área de Contabilidad	Área de Contabilidad	Área de Recepción o Administración
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS NECESARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta adaptabilidad y flexibilidad</li> <li>•Competencia y capacidad</li> <li>•Empowerment</li> <li>•Habilidad analítica</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Modalidad de contacto</li> <li>•Nivel de compromiso</li> <li>•Franqueza y confiabilidad</li> </ul>

## 2.10. COMPETENCIAS A EVALUAR

Las competencias que se presentan a continuación, son las actitudes y conocimientos, que se tomarán en cuenta para evaluar el desempeño de los empleados del área de Alimentos y Bebidas, una vez implementado el Plan de Desarrollo Profesional, con el fin de medir los beneficios de éste. Estas competencias se dividen en generales, las cuales abarcan al personal de toda el área; y específicas, de acuerdo a las actividades que realizan y a su nivel jerárquico.

### GENERALES (Las que se medirán en la implementación del plan de desarrollo profesional)

1. Orientación al cliente interno y externo.- Crea necesidades en el cliente fidelizándolo, gana clientes y logra que reconozcan y aprecien su valor agregado y lo recomienden a otros, se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés, muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y la necesidad del cliente.
2. Iniciativa.- Responde con rapidez asegurando una efectiva implementación, de forma clara y simple, capaz de ser flexible y visualizar los cambios como oportunidades, demuestra un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos y genera nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando la burocracia, es promotor de ideas innovadoras.
3. Dinamismo y energía.- Trabaja duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes emplazamientos geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado, es reconocido por subordinados y pares como motor energizante del grupo a su cargo, transmite esta energía a todo lo que emprende.

4. Integridad.- Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante riesgo, se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato, despide o no contrata a una persona, que aunque tiene una alta productividad, tiene una reputación dudosa, propone o decide según sea su nivel de incumbencia dejar un producto o servicio que siendo productivo considere poco ético.
5. Trabajo en equipo.- Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de su pares o de otras líneas de negocios, se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aún cuando la organización no le dé suficiente apoyo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.

#### ESPECÍFICAS NIVEL 1 (Gerente de Alimentos y Bebidas)

1. Desarrollo de su equipo.- Desarrolla los recursos humanos de la organización y su equipo, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular, comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
2. Empowerment.- Fija claramente objetivos asignando las responsabilidades personales correspondientes, aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior al negocio, cumple con la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
3. Empowerment II.- Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo, proporciona información o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades, facilita el uso eficiente de los equipos.

4. **Habilidades mediáticas.**- Se comunica clara y precisamente frente a cualquier circunstancia aún en situaciones difíciles, cuando deba comunicar cosas que no comparte o bajo presión, frente a los medios es carismático en su medida justa, posee un correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.
  
5. **Liderazgo.**- Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios, fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes miembros del grupo, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
  
6. **Liderazgo II.**- Comunica una visión del futuro convincente, es un líder con carisma especial, genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo, se asegura de que los otros se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas, es un modelo de actuación para los demás, transmite credibilidad y se asegura de que las metas del grupo se logren.
  
7. **Liderazgo para el cambio.**- Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios que hace que la misma parezca posible, deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino por su gestión y planes, apoya y propone acerca de nuevas tendencias y emprendimientos.
  
8. **Modalidad de contacto.**- Formula preguntas perceptivas que van del centro del problema, comprende y comunica temas complejos de forma clara y precisa, demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas, demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.
  
9. **Orientación a resultados.**- Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, promueve el desarrollo y modificación de procesos con el propósito que los mismos contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.

10. Pensamiento estratégico.- Comprende rápidamente los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica, detecta nuevas oportunidades de negocios, realiza alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
11. Relaciones públicas.- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes, legisladores, grupos de interés y la comunidad en su totalidad.

ESPECÍFICAS NIVEL II (Auxiliar de costos, cheff, capitán, cajero, sub-cheff, barman, repostero-panadero)

1. Alta adaptabilidad y flexibilidad.- Capaz de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada, capaz de cambiar creencias y formas de interpretar la realidad, revisa rápidamente en forma crítica su accionar y el de su grupo implementando cambios cuando las circunstancias así lo aconsejen.
2. Competencia y capacidad.- Comprende y conoce todos los temas en relación con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos, comparte su conocimiento y demuestra constantemente interés por aprender.
3. Empowerment.- Fija claramente objetivos asignando las responsabilidades personales correspondientes, aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior al negocio, cumple con la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

4. Habilidad analítica.- Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes, alta capacidad y habilidad para analizar, organizar, y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones importantes entre datos numéricos.
5. Colaboración.- Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento, mantiene una reputación personal en la comunidad a la cual pertenece que realiza su permanente colaboración.
6. Liderazgo.- Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios, fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes miembros del grupo, tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
7. Modalidad de contacto.- Formula preguntas perceptivas que van del centro del problema, comprende y comunica temas complejos de forma clara y precisa, demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas, demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los otros.
8. Nivel de compromiso.- Apoya e implementa todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos de todos, se establece a sí mismo objetivos superiores al promedio alcanzándolos exitosamente, los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por disciplina y alta productividad.
9. Franqueza y confiabilidad.- Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros, asume la responsabilidad de sus propios errores, sus acciones y actitudes son consecuentes con lo que dice, demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

ESPECÍFICAS NIVEL III (Mesero, cocinero, steward, ayudante de cocina, garrotero, cheff-steward)

1. Conocimiento de la industria y del mercado.- Identifica las tendencias del mercado, elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos realizando correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconociendo amenazas potenciales provenientes de los oferentes del mercado en el cual se actúa.
2. Capacidad de planeación y organización.- Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea o área estipulando la acción, plazos y recursos requeridos, incluye la implementación de mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
3. Preocupación por el orden y la claridad.- Realiza un seguimiento de datos o proyectos, realiza un seguimiento de la información para detectar errores y suplir lagunas, tiene una preocupación general por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
4. Franqueza y confiabilidad.- Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros, asume la responsabilidad de sus propios errores, sus acciones y actitudes son consecuentes con lo que dice, demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
5. Temple.- Capaz de justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos, es fuerte aún frente a los problemas, admite sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.
6. Comunicación.- Hábil para identificar los momentos y la forma adecuada de exponer diferentes situaciones dentro de las políticas de la organización y convocado por otros a colaborar en este rol, utiliza herramientas y

metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

7. Capacidad de aprendizaje.- Asimila fácilmente nueva información y la aplica en forma eficaz, se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
8. Autocontrol.- Maneja eficazmente sus emociones, evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido, sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés, puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
9. Confianza en sí mismo.- Enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme pero sin ser brusco o parecer no educado, se ofrece para misiones extremadamente desafiantes o personalmente muy arriesgadas, disfruta de los cometidos desafiantes.
10. Orientación a resultados.- Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, promueve el desarrollo y modificación de procesos con el propósito que los mismos contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.

## **2.10.1. NIVELES DE DESEMPEÑO PARA LAS COMPETENCIAS A EVALUAR**

Dentro de la evaluación de competencias existen 5 niveles de calificación, con los cuales se medirá el desempeño de los empleados y del área en general.

**5 Excepcional.-** Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

**4 Destacado.-** Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.

**3 Bueno.-** Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiada para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

**2 Necesita mejorar.-** Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

**1 Resultados inferiores a los esperados.-** Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el

individuo va a permanecer en la posición, en desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

## **2.11. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

Una vez implementado el Plan de Desarrollo Profesional, el siguiente paso es ver que beneficios o efectos se obtuvieron con él. Para esto se decidió analizar las evaluaciones del desempeño de los empleados del área de Alimentos y Bebidas, las cuales se realizan en forma mensual.

El análisis comprende 2 partes: la primera abarca el período de marzo a septiembre del 2002, lapso en el cual se desarrollo la elaboración del plan, iniciando su implementación en el mes de septiembre precisamente.

La segunda parte del análisis abarca el período de octubre del 2002 a febrero del 2003, lapso en el que estuvo funcionando el plan, el cual se evaluó en estos 5 meses.

El análisis se hizo a partir de las variaciones en las calificaciones obtenidas por los empleados a lo largo de los meses comprendidos en ambos períodos, las calificaciones se refieren únicamente a las competencias generales, las cuales se eligieron como parámetro de medición. Las calificaciones se dividen por niveles de personal: el superior (nivel I), el intermedio (nivel 2) y el inicial (nivel III).

A continuación se presentan las calificaciones de ambos períodos y su gráfica para mejor comprensión.

## 2.11.1. COMPARATIVO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

PERÍODO ANTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN

**TURÍSTICA LATINA, S.A. DE C.V.**

*Evaluación de Desempeño por Competencias Marzo- Septiembre 2002*

Niveles	PROM	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Superior	2.64	2.92	2.71	2.71	2.60	2.63	2.39	2.51
Intermedio	2.75	2.71	2.90	2.84	2.56	2.98	2.49	2.80
Inicial	2.74	2.57	2.67	2.67	2.98	3.27	2.71	2.30
<b>Promedio</b>	<b>2.71</b>	<b>2.73</b>	<b>2.76</b>	<b>2.74</b>	<b>2.71</b>	<b>2.96</b>	<b>2.53</b>	<b>2.54</b>

PERÍODO POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN

**TURÍSTICA LATINA, S.A. DE C.V.**

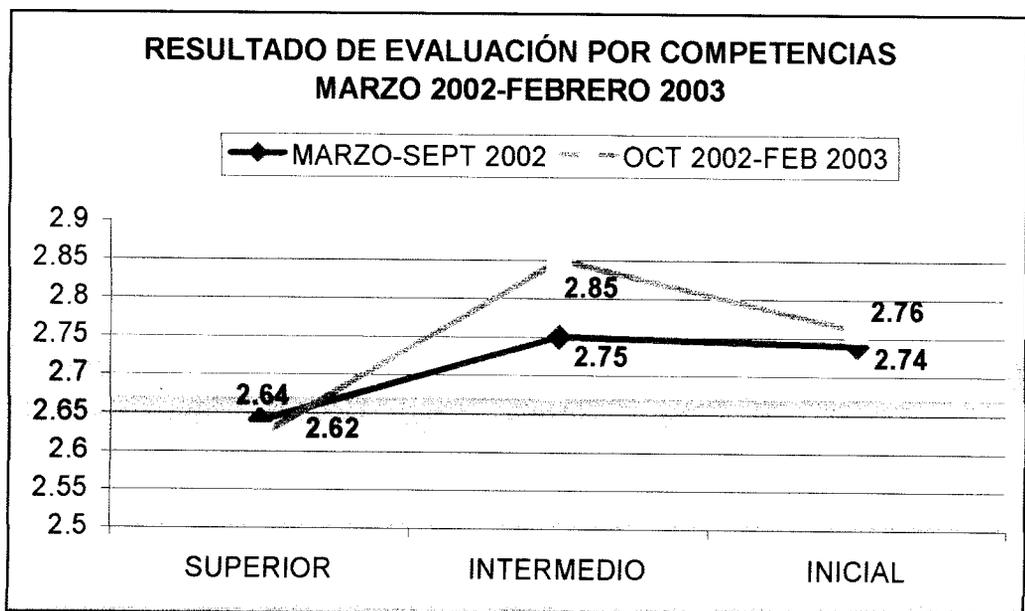
*Evaluación de Desempeño por Competencias Octubre 2002- Febrero 2003*

Niveles	PROM	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Superior	2.62	2.57	2.64	2.58	2.61	2.72
Intermedio	2.85	2.83	2.79	2.87	2.83	2.94
Inicial	2.76	2.56	2.63	2.71	2.92	2.98
<b>Promedio</b>	<b>2.75</b>	<b>2.65</b>	<b>2.69</b>	<b>2.72</b>	<b>2.79</b>	<b>2.88</b>

### 2.11.2. GRÁFICA DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y SU INTERPRETACIÓN

NIVELES	MARZO-SEPT 2002	OCT 2002-FEB 2003
SUPERIOR	2.64	2.62
INTERMEDIO	2.75	2.85
INICIAL	2.74	2.76

Para realizar la siguiente gráfica comparativa, se tomaron los promedios de cada nivel, del período anterior y posterior a la implementación del Plan de Desarrollo Profesional.



En esta gráfica, se puede apreciar como el nivel intermedio fue el que tuvo un mayor desempeño y avance en el período posterior a la implementación del plan, seguido por el nivel inicial, que también mejoró su desempeño, y sólo el nivel superior tuvo un decremento en su calificación. Esta gráfica coincide con el hecho de que es precisamente el nivel intermedio el que tiene mayores probabilidades de crecimiento dentro de la empresa.

## **2.12. EFECTO EN RESULTADOS**

Gracias a la implementación del Plan de Desarrollo Profesional en el Área de Alimentos y Bebidas del Hotel Alameda, se obtuvieron varios resultados. Uno de los más importantes fue el bajo índice de rotación que se logró en este período, ya que sólo hubo 1 retiro voluntario en el área.

Otro de los beneficios que se obtuvieron, fue el cubrir 2 vacantes que existían en el área, en base a los nuevos perfiles de puestos, los cuales exigen un mayor nivel de preparación y conocimientos a los candidatos a ocupar el puesto.

Esto, además del hecho de que después de la implementación del plan, los empleados del área se mostraron más dispuestos a colaborar con sus compañeros y con el personal de otras áreas como Habitaciones y Eventos, con las cuales interactúan de manera frecuente.

## CONCLUSIONES

Al analizar las evaluaciones de desempeño posteriores a la implementación del plan y notar un cambio positivo en la actitud de los empleados del Área de Alimentos y Bebidas, entre otros resultados importantes, se concluye que el Plan de Desarrollo Profesional cumplió el objetivo para el cual se creó, además de haber aportado otros beneficios, como la creación del nuevo perfil de puestos de los empleados de esta área.

La empresa quedó realmente satisfecha con el trabajo que se llevó a cabo en esta área, por lo que decidió seguir midiendo el desempeño de los empleados, con el fin de identificar si se dan cambios en las calificaciones obtenidas por sus competencias específicas, esto con el fin de ver hasta que punto son modificables en base a la actitud de los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ▪ Arias Galicia, Heredia Espinosa  
*Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*  
Editorial Trillas, 2ª Reimpresión  
México, 2001
  
- ▪ Bohlander, Snell, Sherman  
*Administración de Recursos Humanos*  
Editorial Thomson Learning, 12ª Edición  
México, 2001
  
- ▪ Chiavenato Idalberto  
*Administración de Recursos Humanos*  
Editorial McGrawHill, 5ª Edición  
México, 2001
  
- ▪ Chruden, Sherman  
*Administración de Personal*  
Editorial CECSA, 22ª Reimpresión  
México, 1999
  
- ▪ De Cenzo, Robbins  
*Administración de Recursos Humanos*  
Editorial Limusa, 1ª Edición  
México, 2001
  
- ▪ Dessler Gary  
*Administración de Personal*  
Editorial Prentice Hall, 8ª Edición  
México, 2001
  
- ▪ Gitman Lawrence, McDaniel Carl  
*El Mundo de los Negocios*  
Editorial Harla  
México, 1995

- ▪ Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio  
*Metodología de la Investigación*  
Editorial McGrawHill, 2ª Edición  
México, 2000
  
- ▪ Hersey, Blanchard, Johnson  
*Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*  
Editorial Prentice Hall, 7ª Edición  
México, 1998
  
- ▪ Mercado H. Salvador  
*¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de Investigación y Monografías*  
Editorial Limusa, 3ª Edición  
México, 2002
  
- ▪ Mondy Wayne, Noe Robert  
*Administración de Recursos Humanos*  
Editorial Prentice Hall, 6ª Edición  
México, 1997
  
- ▪ Reyes Ponce Agustín  
*Administración de Personal, Relaciones Humanas, 1ª Parte*  
Editorial Limusa, 23ª Reimpresión  
México, 1994
  
- ▪ Reyes Ponce Agustín  
*El análisis de Puestos*  
Editorial Limusa, 30ª Reimpresión  
México, 2001
  
- ▪ Robbins Stephen  
*Comportamiento Organizacional*  
Editorial Prentice Hall, 8ª Edición  
México, 1999

- ▪ Strauss, Sayles  
*Personal, Problemas Humanos en la Administración*  
Editorial Prentice Hall, 4ª Edición  
México, 1985
  
- ▪ Tyson Shaun, York Alfred  
*Administración de Personal*  
Editorial Trillas, 1ª Reimpresión  
México, 1995
  
- ▪ Werther William, Davis Keith  
*Administración de Personal y Recursos Humanos*  
Editorial McGrawHill, 5ª Edición  
México, 2001