

**Trabajo Final de Graduación**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**  
**TEMA: Motivación del Personal**

**CATEDRA: Seminario de Graduación**  
**ALUMNA: Luciana Baiardi**

**Mar del Plata, Octubre 2018**

## Tabla de contenido

<b>PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>6</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>6</b>
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>7</b>
<b>LA MOTIVACIÓN AL PERSONAL</b>	<b>9</b>
<b>CIRCULO DE LA MOTIVACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CIRCULO DE LA DESMOTIVACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>TEORÍAS MOTIVACIONALES</b>	<b>11</b>
TEORÍA DE LAS JERARQUÍAS DE MASLOW	11
TEORÍA X E Y DE DOUGLAS MC GREGOR	11
TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE FREDERICK HERZBERG	13
TEORÍA DE LA NECESIDADES DE MCCLELLAND	15
TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM	15
TEORÍA ERC DE CLAYTON ALDERFER	16
TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS DE EDWIN LOCKE	17
TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER	18
TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACEY ADAMS	19
TEORÍA “OPTIMAL MOTIVATION” DE SUSAN FOWLER	20
TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE DANIEL PINK	21
<b>ANALIZANDO LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES</b>	<b>22</b>
<b>LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTO MOTIVACIONAL</b>	<b>23</b>
TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	25
CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	25
BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN	27
MARCA EMPRESA	27
<b>EL PROGRAMA DE ONBOARDING COMO ELEMENTO MOTIVACIONAL</b>	<b>28</b>
DIFERENCIA ENTRE EL PROCESO DE INDUCCIÓN Y EL PROCESO DE ONBOARDING	29
BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE ONBOARDING	31
<b>HOTEL INTEGRANDO TALENTOS</b>	<b>33</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>33</b>
<b>HISTORIA DE LA EVOLUCIÓN</b>	<b>34</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>35</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA Y DOTACIÓN</b>	<b>36</b>
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>36</b>
<b>SOBRE LA ACTITUD Y MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES</b>	<b>36</b>
<b>SOBRE LOS BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>43</b>
<b>SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>45</b>
<b>SOBRE LA INDUCCIÓN</b>	<b>46</b>
<b>SOBRE EL MAPA DE TALENTOS</b>	<b>48</b>

<b>COSTOS Y PRESUPUESTO ÁREA RECURSOS HUMANOS</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>51</b>
<b>BENCHMARKING</b>	<b>52</b>
<b>BENCHMARKING EXTERNO MATRIZ PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>52</b>
<b>BENCHMARKING EXTERNO FUNCIONAL</b>	<b>53</b>
<b>PROPUESTA PROFESIONAL</b>	<b>55</b>
<b>ETAPA PLANIFICACIÓN</b>	<b>56</b>
<b>ALINEACIÓN DE TEORÍAS CON PROPUESTA PROFESIONAL</b>	<b>58</b>
<b>PROGRAMA DE MOTIVACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>PROGRAMA ONBOARDING</b>	<b>65</b>
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA E INSTITUCIONAL</b>	<b>70</b>
<b>ETAPA CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	<b>76</b>
<b>HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>76</b>
<b>CONDICIONES DE APLICACIÓN</b>	<b>77</b>
<b>INCIDENCIA PROPUESTA PROFESIONAL AL RESULTADO ECONÓMICO SEMESTRAL</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>80</b>

## PROBLEMA

El presente trabajo abordará la problemática de cómo resolver la insatisfacción laboral presente en los colaboradores de una empresa del rubro hotelero/gastronómico de la ciudad de Mar del Plata.

## JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la motivación en los individuos de una organización es un elemento fundamental, tanto para el logro de los objetivos organizacionales, así como también para un óptimo desempeño de cada colaborador, y para su bienestar físico y psíquico.

Muchos directivos en las organizaciones consideran que trabajan sobre la motivación de su personal, ofreciendo una amplia gama de beneficios, pero no entienden el porqué del bajo rendimiento de los colaboradores. El error de esas empresas radica fundamentalmente en pensar que la motivación se obtiene incorporando solo prácticas sobre necesidades primarias, por ejemplo realizando la **encuesta de clima organizacional** y la implementación de **actividades de capacitación** o **planes de beneficios** materiales. Este tipo de prácticas, únicamente generan bienestar a corto plazo. De este modo, estamos limitando el alcance motivacional, dejando de lado otras prácticas que impactan directamente sobre el reconocimiento, autodesarrollo, desempeño y bienestar psíquico del individuo en el puesto, nos referimos a: **procesos de comunicación interna** y **procesos de Onboarding**. Entendemos a la **comunicación interna**<sup>1</sup> como el proceso de transmisión de mensajes corporativos dirigidos al cliente interno, informando sobre lo que ocurre dentro de la empresa; por otro lado, llamamos proceso de **Onboarding**<sup>2</sup> como el conjunto de acciones destinadas a acelerar la adaptación del nuevo integrante de la compañía, lo que equivale a “sentirse incluido”. Estas dos prácticas mencionadas anteriormente, si no

---

<sup>1</sup> <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

<sup>2</sup> <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>

son bien gestionadas o implementadas generan frustración y abandono en el puesto de trabajo.

La Real Academia Española define el término “motivación” como el conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona, el término aplica a todo tipo de impulsos.

El presente trabajo aborda el análisis de los principales procesos llevados a cabo en el área de Recursos Humanos de una empresa hotelero gastronómica de la ciudad de Mar del Plata, que cuenta con un total de 206 integrantes. Se hizo foco en los procesos de Onboarding, Comunicación interna y Beneficios Sociales, con el objetivo de proponer herramientas y vías de solución para las problemáticas analizadas. El interés fundamental radica en detectar las principales problemáticas de dichos procesos y sus consecuencias a nivel operativo y emocional en los puestos de trabajo y en las personas, que impactan directamente sobre la motivación de los colaboradores y resultados organizacionales.

Hoy en día las organizaciones se encuentran conformadas por un capital humano diverso en lo que refiere a generaciones, géneros, nacionalidades, clases sociales, religiones, tipo de contratación, tipo de formación, expectativas, valores, intereses, formas de pensar, actitudes, miedos y estilos de vida. Todos estos factores, presentes en un mismo escenario laboral, requieren una nueva mirada para enfrentar y gestionar de forma eficiente al capital humano de la organización, alentando cambios en la forma de trabajo actual.

Considerando a la “retención de talentos” como un desafío para los líderes de Recursos Humanos, es que se lleva adelante este trabajo.

La finalidad de este Trabajo Final de Graduación radica en proporcionar **herramientas de gestión de Recursos Humanos dirigidas a colaboradores actuales y potenciales, promoviendo la motivación y retención de talentos**. Además se **ampliarán los conocimientos acerca de los intereses, expectativas y prioridades de los colaboradores de la organización a analizar, para mejorar su estado de ánimo, optimizar su potencial y contribución a los resultados organizacionales**, así como también, **brindar información sobre el rol que cumplen los administradores de Recursos Humanos en este proceso**.

## OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### Objetivo General

Diseñar prácticas de Recursos Humanos orientadas a mejorar la motivación de los colaboradores en una empresa del rubro hotelero gastronómico de la ciudad de Mar del Plata, en el año 2018.

### Objetivos Específicos

- 1- Describir características y actividad principal a la cual se dedica la compañía.
- 2- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de Recursos Humanos y características de los colaboradores de acuerdo a desempeño y potencial.
- 3- Releva presupuesto que el área de Recursos Humanos destina a los procesos llevados a cabo.
- 4- Elaborar un Programa de Motivación al personal.
- 5- Diseñar un Programa OnBoarding.
- 6- Diseñar un Plan de Comunicación Interna e Institucional.
- 7- Elaborar una herramienta para evaluar la satisfacción de los colaboradores.
- 8- Realizar el presupuesto para la aplicación de la propuesta desarrollada.

## METODOLOGÍA

- ✓ Luego del análisis bibliográfico de la problemática a tratar en el trabajo, se realizará una **descripción de la compañía** con la finalidad de conocer el rubro, servicios que brinda, dotación y contexto a analizar.
- ✓ Se realizarán distintas **entrevistas** a los gerentes Operativo, Contable y de Recursos Humanos de la empresa relevada con la finalidad de realizar un diagnóstico organizacional y conocer como se llevan a cabo los principales procesos del área de Recursos Humanos. Además se realizarán **encuestas** al personal para determinar la percepción que tienen sobre ciertas prácticas de la compañía que impactan sobre su motivación.

- ✓ Se efectuarán **entrevistas** a los 3 colaboradores más antiguos de la empresa para evaluar el avance de las prácticas de recursos humanos en el tiempo.
- ✓ Se realizará un **Mapa de Talento** con el fin de determinar cuales son los colaboradores a retener.
- ✓ Se realizará una **entrevista** a la Gerente Administrativo Contable con el fin de relevar el presupuesto destinado al área de Recursos Humanos.
- ✓ Se **observará** el funcionamiento diario de la organización en las comunicaciones y el clima laboral.
- ✓ Se realizará un **Benchmarking** entre 3 empresas pilares de la ciudad de Mar del Plata sobre los principales procesos del área a analizar.
- ✓ Se diseñarán distintas herramientas destinadas al mejoramiento de los principales procesos de Recursos Humanos de la organización.

## CRONOGRAMA

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de Fin</b>
Entrevista gerente de RRHH y Operativo para detectar problemáticas.	11/09/2017	11/09/2017
Recabar información bibliográfica sobre la temática a desarrollar.	15/02/2018	02/04/2018
Descripción de la organización a analizar.	07/05/2018	13/05/2018
Entrevista gerente de RRHH, Gte Operativo para relevar funcionamiento los principales procesos del área de RRHH.	14/05/2018	20/05/2018
Entrevistar a los 3 colaboradores más antiguos de la organización.	21/05/2018	27/05/2018
Encuesta de satisfacción a los colaboradores, indagando percepción y valoración sobre los principales procesos de RRHH.	01/06/2018	24/06/2018

Mapa de Talentos de los colaboradores	01/07/2018	31/07/2018
Entrevista a la Gte. Administrativo Contable	01/07/2018	31/07/2018
Observar funcionamiento diario en las comunicaciones y clima laboral en la organización	En todo el proceso	En todo el proceso
Realizar benchmarking de los procesos analizados en otras organizaciones.	01/07/2018	31/07/2018
Diseñar nuevos procesos para el área de Recursos Humanos.	01/07/2018	30/08/2018

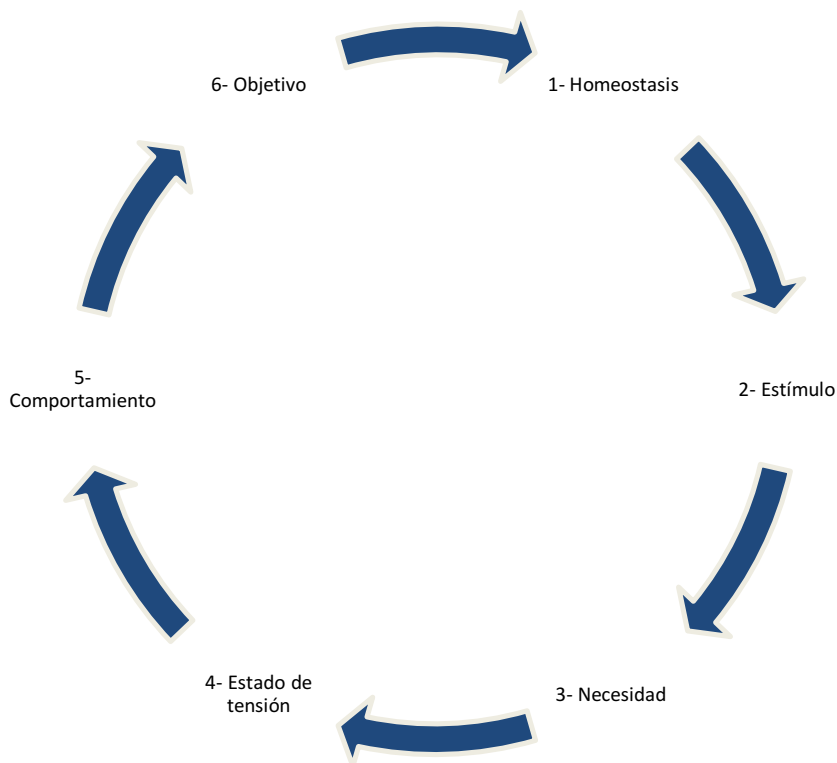


## LA MOTIVACIÓN AL PERSONAL

La mayor parte de la gente entiende a la motivación como a aquellos estímulos que mueven la conducta de una persona hacia un determinado camino. Esta definición está incompleta, por lo que es necesario considerar todos los elementos que constituyen al círculo motivacional.

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas pueden ser necesidades primarias, como las fisiológicas, por ejemplo alimentarse y dormir; otras necesidades, en cambio, se pueden considerar secundarias, como la autoestima, status, afiliación.

### Círculo de la Motivación



3

<sup>3</sup> Koontz, Weihrich, Cannice (2008). Administración Una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill

## Circulo de la Desmotivación



Fuente de generación propia

Se podría decir entonces, que la motivación es el conjunto de estímulos que mueve a una persona a **realizar** determinadas acciones y **persistir** en ellas para lograr las metas a alcanzar. Por otro lado también podemos decir que la motivación es la voluntad para hacer esfuerzos cuya finalidad sea alcanzar una necesidad personal o meta profesional.<sup>4</sup>

La incógnita inicial a resolver es el hecho de ¿Por qué el colaborador se siente mal en el trabajo? Existen muchas teorías motivacionales que permiten una primera explicación a este interrogante.

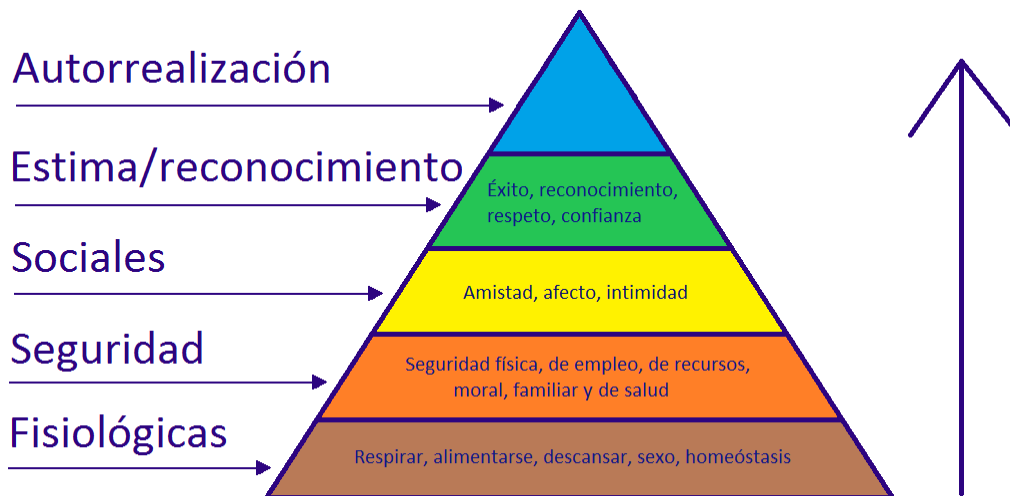
<sup>4</sup> Skinner <http://mcarmenbarrera.blogspot.com.ar/2013/03/la-motivacion-segun-skinner-definicion.html>

## Teorías Motivacionales

### Teoría de las Jerarquías de Maslow

La teoría más clásica y conocida de motivación es la que define el autor Abraham Maslow, quien identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba.

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho, únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.



### Teoría X e Y de Douglas Mc Gregor

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.

Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes a sí mismos en relación con otros. Este punto de vista requiere algún

pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X e Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas.

McGregor eligió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

#### 1) Suposiciones de la teoría X

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

#### 2) Suposiciones de la teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus colaboradores encuentran en su trabajo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

## Teoría del Factor dual de Frederick Herzberg

También conocida como “Teoría de Motivación e Higiene”, la base de la teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador son de naturalezas totalmente distintas.

La teoría propuesta por Herzberg consta de dos factores que se proponen explicar la motivación del trabajador:

### 1- Factores de Higiene (Extrínsecos):

Los factores de higiene engloban aquellos factores extrínsecos al trabajador y están principalmente asociados a la insatisfacción laboral.

Los factores de higiene están situados en el ambiente que envuelve al trabajador e incluye las **condiciones** que determinan el trabajo llevado a cabo por este. Se dice que estos factores son extrínsecos porque estos dependen de las decisiones de la empresa y la forma que esta tenga de administrarlos.

Según Herzberg, a lo largo de la historia las personas encargadas de dirigir y gestionar las empresas solamente tenían en cuenta los factores higiénicos como medio para motivar o castigar al trabajador. Las compañías e industrias utilizaban premios e incentivos salariales, políticas de empresa flexibles y recompensas externas con el fin último de conseguir que los trabajadores produjeran en mayor cantidad.

Algunos de los factores que Herzberg catalogaba como de higiene son:

- **Salario y otros incentivos económicos** o materiales (bonos variables).
- Políticas de empresa y organización (política de viáticos).
- **Vínculos de afinidad con los compañeros.**
- Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas.
- Vigilancia y supervisión del trabajador.
- Estatus o **posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa.**
- Estabilidad del puesto de trabajo.

Sin embargo, las investigaciones realizadas por Herzberg concluyeron que estos factores solamente era útiles para disminuir o evitar la insatisfacción en los trabajadores, pero **no para generar una satisfacción genuina con su trabajo**. Además, cuando el trabajador consideraba que estos factores no eran lo suficientemente excelentes o apropiados generaban descontento de forma muy rápida.

## 2- Factores de Motivación (Intrínsecos):

A diferencia de los factores de higiene, los factores de motivación son intrínsecos al trabajador, puesto que estos están directamente asociados a **la satisfacción tanto con el cargo como con la índole o con el tipo de tareas** que la persona realiza dentro de la empresa.

Estos factores motivacionales sí que estarían bajo el dominio del individuo, e incluyen los sentimientos o la percepción que el trabajador tiene sobre su crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, así como del reconocimiento profesional, del deseo de autorrealización y de la necesidad de responsabilidades.

Durante mucho tiempo, los puestos de trabajo eran creados con **la intención de cubrir las necesidades de eficiencia y económicas de la empresa**, eliminando cualquier posibilidad de que el trabajador se sintiera motivado por crecer o por desarrollar su creatividad laboral, provocando un sentimiento de indiferencia y desgano.

Estos factores motivacionales intrínsecos son:

- **Sentimientos de autorrealización.**
- Logros.
- **Reconocimiento por parte de superiores.**
- Posibilidad de aumento de las responsabilidades.

## Teoría de la Necesidades de McClelland

**David McClelland**, psicólogo estadounidense especializado en motivación humana y emprendimiento, quiso encontrar una respuesta y desarrolló la teoría de las necesidades (o teoría McClelland).

Según esta teoría, la motivación de las personas nace en la **búsqueda por satisfacer tres necesidades básicas**: la de logro, la de poder y la de afiliación.

1. **Necesidad de logro**: Querer sobresalir de la media. Al querer cumplir esta necesidad, la persona desarrolla un deseo de excelencia, de trabajo bien realizado y de nuevas responsabilidades. En este caso, la persona se fija metas muy elevadas para demostrarse a sí mismo y a los demás que puede hacer todo lo que se proponga.
2. **Necesidad de poder**: Hace referencia a la necesidad de controlar e influir sobre otras personas y grupos. En este caso, la persona quiere que la consideren alguien importante, con un cierto prestigio y status.
3. **Necesidad de afiliación**: Se centra en la necesidad de formar parte de un grupo. La persona, aquí, busca tener contacto con los demás y ayudar a otra gente.

Por lo general, los individuos desarrollamos, a lo largo de nuestra vida, los tres tipos de necesidades. No obstante, dependiendo de las circunstancias, podemos desarrollarlas todas al mismo tiempo o bien todo lo contrario, no encontrar ninguna.

## Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Victor H. Vroom (1964). Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido

por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas cumplirán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de **esfuerzo** llevará al **desempeño**.
2. Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que **desempeñarse a un nivel determinado** lo conducirá al logro de un **resultado deseado**.
3. Relación recompensas-metas personales: El grado hasta el cual las **recompensas organizacionales** satisfacen las **metas o necesidades personales** de un individuo.

### **Teoría ERC de Clayton Alderfer**

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama **teoría ERC**.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC.

El grupo de la Existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la **existencia** material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las **relaciones**: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas. Por último, Alderfer incluye las necesidades de **crecimiento**; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.



Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, en contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

### **Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke**

**Locke** (1968) reconoce un papel motivacional central en los objetivos/metastas de las personas. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

La **teoría del establecimiento de metas u objetivos** supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

- El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.
- Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores que han de efectuar las tareas en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen

a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.

Otros autores señalan que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, puede tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución. La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral intenta determinar aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto. Yukl y Latham (1978) señalan la importancia de una serie de variables moderadores que intervienen en el proceso. Entre ellas: el grado de participación, las diferencias individuales, la dificultad de los objetivos, la instrumentalidad.

Es necesario para mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, expectativas e intenciones para determinar sus efectos motivacionales sobre el comportamiento humano.

### **Teoría del Reforzamiento de Skinner**

Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo, sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner analiza la situación de trabajo para determinar qué hace a los trabajadores actuar de tal forma y luego inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al desempeño. Después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados y las mejoras en el desempeño son recompensadas con reconocimientos.<sup>5</sup>

Este autor sostiene que los líderes de equipos deben encontrar formas para reconocer y de esa forma ayudar a los colaboradores, cuando el desempeño de estos últimos no es igual a las metas, así también considera muy útil y motivador el dar a las personas

---

<sup>5</sup> Administración Una perspectiva global y empresarial. Harold Koontz. Heinz ihrich. Mark Cannice. Mc Graw Hill

información completa sobre los problemas de la compañía, en especial aquellos en los que están involucrados.

La diferencia en la idea que tiene este autor, radica en considerar a la comunicación interna como elemento fundamental de motivación, a través del feedback pronto y regular, donde se le comunique a la persona desempeño y situación actual de la compañía.

### **Teoría de la Equidad de Stacey Adams**

Stacey Adams plantea "teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de sus compañeros en situaciones parecidas. Entre las aportaciones se distinguen: El esfuerzo en el trabajo, los estudios académicos del sujeto, la antigüedad, el rendimiento, la dificultad de la tarea, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral. Entre los resultados se destacan: El sueldo, bonos, las prestaciones reales pecuniarias, seguridad en el trabajo, las recompensas sociales, los estímulos psicológicos. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

Adams afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Se pueden dar las siguientes situaciones:

- Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad.
- Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante.
- De lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

¿Cómo podemos aumentar la motivación del trabajador en la tarea? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores:

- El equipamiento: la motivación para la tarea puede, en ocasiones, ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del trabajador hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.



- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.

- La arquitectura del trabajo: Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

### **Teoría “Optimal Motivation” de Susan Fowler**

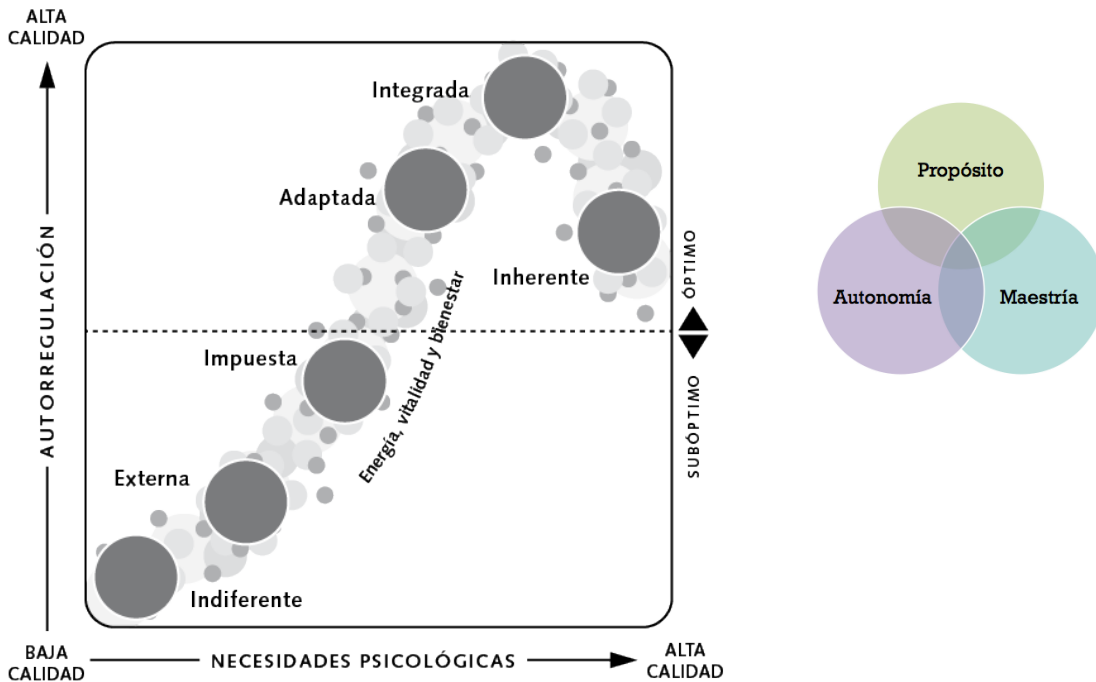
Susan Fowler aplica el Modelo del Espectro de la Motivación. Este modelo define seis actitudes motivacionales, aplica descubrimientos psicológicos para diseñar un curso de acción que ayudará a los líderes a guiar a su gente hacia los tipos de motivación que no sólo aumentan la productividad y el compromiso, sino que les da un profundo sentido de propósito.

Su proceso de Optimal Motivation muestra a los líderes cómo alejar a las personas de la dependencia de recompensas externas y descubrir cómo sus trabajos pueden satisfacer necesidades psicológicas más profundas, la autonomía, la relación y la competencia, que la ciencia nos dice que resultan en una motivación significativa y sostenible. Este sistema ha sido probado con éxito en la NASA, y en empresas como Microsoft, Mattel.

Casi todos los líderes están atrapados en sistemas que anteponen el liderazgo al crecimiento. Los sistemas organizativos se basan en la asunción errónea de que se

debe reforzar, recompensar o dirigir a las personas para obtener resultados. Subestiman las necesidades básicas de crecer, sobresalir y contribuir. Todos tenemos un deseo básico de mejorar.

*Modelo del Espectro de la Motivación*



Esta tesis sostiene que las personas quieren mejorar y lo logran cuando tienen autonomía, relaciones personales plenas y competencia en lo que realizan.

Para conseguir satisfacer estas 3 necesidades necesitamos autorregulación. Para ello se basa en tres aspectos: conciencia plena de lo que realizas ó mindfulness, desarrollar valores y fijarse propósitos, tener una visión clara de “la finalidad para lo que lo realizamos”.

**Teoría de la Motivación Intrínseca de Daniel Pink**

La mayoría de nosotros tenemos un planteamiento exclusivamente transaccional de las relaciones en la empresa: tú haces como que me pagas, yo hago como que trabajo. Si te pago más, trabajas más. Si te ofrezco incentivos, te esfuerzas adicionalmente. A través de investigaciones, experimentos y casos reales relacionados con la motivación, Daniel H. Pink nos demuestra que lo que realmente funciona es la motivación intrínseca. El autor tuvo en cuenta los experimentos de Harry Harlow, en los que quedó demostrado el hecho de que el aprendizaje significativo y el desempeño

eficiente se logran sin incentivos especiales o externos, y de Edward Deci, en los que se observó que el uso del dinero como incentivo externo hace que los sujetos pierdan interés intrínseco por la actividad.

Esto no significa que el dinero no sea motivador, sino que motiva de otra manera. Si un profesional no cobra lo que necesita, no va a contribuir como podrá; hay que pagarle lo suficiente como para que no piense en el dinero.

Según Pink, los pilares de la motivación intrínseca son tres: la autonomía (el deseo de dirigirse a uno mismo, de hacer una contribución decisiva), la maestría (llegar a dominar la disciplina por la que tenemos vocación) y el propósito (la misión, la visión y los valores de una empresa). Las organizaciones que saldrán de la presente crisis son aquellas que maximizan su propósito, no su beneficio.

### **Analizando las Teorías Motivacionales**

Analizando cada una de las teorías motivacionales, podemos decir que para comenzar a trabajar sobre la motivación de nuestros colaboradores, es necesario, en primera instancia, la definición de los objetivos de la organización y tener en claro como pueden contribuir a su consecución los trabajadores. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los trabajadores y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento. Por otro lado, las recompensas (tanto fijas como variables) y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los colaboradores consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos. Sin embargo, como vimos anteriormente en las teorías mencionadas, no solo el aspecto económico es factor motivacional, sino que, procesos clave dentro de la gestión de recursos humanos también contribuyen a desarrollar la motivación en el ambiente y en cada uno de los colaboradores, tales elementos como el proceso de Onboarding, comunicación interna y feedback, este último sobre el trabajo desarrollado de cada individuo y de cada equipo, también. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal y como se podría mejorar el rendimiento. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no

conocer si se están haciendo bien ó mal las cosas y si éstas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber qué tiene que hacerse.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</li> <li>■ Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>■ Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.</li> <li>■ Animar y favorecer la creatividad.</li> <li>■ Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.</li> <li>■ Ayudar al desarrollo de habilidades personales.</li> <li>■ Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.</li> <li>■ Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.</li> <li>■ Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fuerte crítica hacia el trabajo.</li> <li>■ Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.</li> <li>■ Supervisión de las tareas no adecuada.</li> <li>■ No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.</li> <li>■ Adoptar decisiones unilaterales.</li> <li>■ No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.</li> <li>■ Ocultar la verdad.</li> <li>■ No dar elogios por el trabajo bien realizado.</li> <li>■ Asignar trabajos aburridos o tediosos.</li> <li>■ Falta explícita de reconocimientos.</li> <li>■ Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.</li> <li>■ Sentimiento de no formar parte del equipo.</li> </ul>

Fuente de Generación propia

## **La Comunicación Interna como elemento motivacional**

Para conseguir que la comunicación interna sea un factor clave en la motivación de los colaboradores, la empresa tiene que basarse no en estructuras jerárquicas con el poder directivo concentrado en la cúspide de la pirámide, sino en estructuras más flexibles, ágiles y menos burocráticas. Debemos saber cómo motivar a los colaboradores para conseguir una gran implicancia en sus puestos de trabajo. La comunicación interna como motivación en la empresa se basa en parte en que haya más poder de decisión en los niveles de puestos inferiores, más posibilidad de tener acceso al jefe y menos distancia entre los niveles jerárquicos inferiores y la cúpula de la **pirámide**. Con esto pasamos a explicar la nueva estructura que muchas

organizaciones en el mundo están adoptando como propias, antes se hablaba de una organigrama (representación gráfica de la organización) en forma **vertical o piramidal**, donde en la parte superior ubicamos al CEO y de este se desprenden las gerencias a cargo de cada área para llegar como último eslabón al cliente externo; pero hoy en día las organizaciones tienden a otro tipo de estructura, más **horizontal**, menos lineal, de contactos más funcionales y menos niveles jerárquico, nos referimos a organigramas que se adaptan a nuevas formas de comunicación y a nuevas generaciones.

Pero aun así, mencionadas las dos formas mas conocidas de estructura organizacional, es que no podemos dejar de mencionar la **pirámide inversa**, esta última pasa a invertir la pirámide tradicional, de esta forma, el cliente externo, localizado en la base de la pirámide pasará a formar el eslabón mas importante de la organización, seguido del cliente interno, con lo cual cambian los paradigmas y prioridades de la nueva empresa, ahora el CEO, las gerencias y los mandos medios deberán estar a disposición del cliente interno para que este último sea capaz de concentrar sus esfuerzos en brindar un buen servicio hacia el cliente externo, quien estará ubicado en la parte superior de la estructura piramidal inversa.

Por otro lado, se habla de la comunicación interna como elemento motivador, en la medida que la organización sea capaz de transmitir a sus equipos de forma asertiva cuestiones que hacen al día a día de los colaboradores en la empresa, tales como cultura, objetivos a corto y mediano plazo, desempeño e impacto que genera el desempeño de los grupos al logro de los objetivos organizacionales.

Con la comunicación interna como elemento motivacional en la empresa conseguiremos una cultura de colaboración, de entenderse y de resolver conflictos. Para ello, es muy importante realizar un plan de comunicación interna que nos permita mejorar los flujos informativos y solucionar los problemas comunicativos que surjan dentro de la organización.

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener *realimentación*. Nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante retroalimentación. De igual modo, la realimentación indica si el cambio individual u organizacional se ha dado como consecuencia de la comunicación.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Administración Una perspectiva global y empresarial. Harold Koontz. Heinz ihrich. Mark Cannice. Mc Graw Hill



## Tipos de Comunicación Interna

Según Stephen Robbins, la comunicación interna se puede clasificar:

-Según la red de transmisión: Existen la comunicación formal y la comunicación informal.

-Según la dirección de la comunicación: Dependiendo la estructura de la organización, el mensaje puede transmitirse en dirección ascendente, descendente, diagonal o lateral.

**Descendente:** La comunicación que parte de los directivos para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los colaboradores.

**Ascendente:** La comunicación que fluye de los colaboradores hacia los directivos para mantenerlos al tanto de las necesidades y cómo pueden mejorarse las cosas.

**Comunicación lateral (horizontal):** Comunicación entre colaboradores del mismo nivel en la organización para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

**Comunicación diagonal:** Comunicación que atraviesa tanto las áreas de trabajo como los niveles organizacionales buscando eficiencia y velocidad.

-Según la forma de transmisión: Existen dos formas de transmitir el mensaje al receptor, estas pueden ser verbal y no verbal.

**Verbal:** Mensajes transmitidos a través de palabras o del código que estemos utilizando.

**No verbal:** Mensajes transmitidos a través de los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales.

## Canales de Comunicación Interna

Según Stephen Robbins, los canales de comunicación son los medios a través de los cuales se portan los mensajes transmitidos de un emisor a un receptor, este último recibe y decodifica la información recibida para posteriormente dar una respuesta.

Incluidos dentro de la comunicación informal, contamos con los siguientes canales de comunicación:

- **Rumores:** No están controlados por la administración, la mayoría de los colaboradores los perciben como más creíbles y confiables que la información que proviene a través de los medios formales.

- *Chat interno/Video llamada/Skype/whatsapp*: Si bien estos canales los provee la compañía, la mayor parte de las veces son utilizados para transmitir mensajes entre los mismos compañeros de trabajo o para comunicarse de forma más rápida. Las video llamadas a través de Skype o del chat interno, muchas veces son utilizadas para realizar entrevistas a distancia.

Dentro del grupo de la comunicación formal, encontramos una mayor cantidad de canales, ya que a través de estos la compañía puede llegar a los colaboradores, estos son:

- *Reuniones de Evaluaciones de desempeño*: Es el canal más directo y formal que la empresa tiene con el colaborador, las mismas tienen como finalidad informar al colaborador los puntos que debe mejorar y aquello que esta haciendo bien, así como también revisar los objetivos para el próximo año.
- *Memorandos*.
- *Reportes formales*.
- *Grupos de discusión*.
- *Tecnologías de la comunicación*: Actualmente las Tics forman el principal grupo de canales de comunicación entre las personas, no solo en el ámbito laboral, sino también en lo social, familiar, académico. Entre los canales más utilizados por las empresas encontramos: correo electrónico, página web de la compañía, revista online, newsletter online. Entre sus beneficios encontramos la simplicidad y rapidez, pero por otro lado le quita a la comunicación el componente no verbal (gestos, entonaciones, énfasis), condicionando la interpretación de los mensajes entre emisor y receptor.
- *Revista semestral o anual formato papel*.
- *Newsletter formato papel*.

La elección del canal a utilizar va a depender del mensaje que se quiere transmitir y del receptor que va a estar recibiendo el mensaje. Es muy diferente que el Director de RR.HH confirme la fecha en la cual se estará realizando un evento a través del grupo de whatsapp a su equipo, a que posteriormente la Analista de Gestión de RRHH redacte un comunicado a través del correo a todos los miembros de la compañía informando formalmente el día del evento, en ambos casos el mensaje fue el mismo pero cambió el receptor, con lo cual se tuvieron que utilizar dos canales de comunicación diferentes. En nuestro caso de análisis, se pudo observar que RRHH

no tiene una bajada de información oficial a los equipo de trabajo, sino que son los mismo jefes de cada área quiénes se encargan de la comunicación directa con sus equipos.

## **Barreras en la comunicación**

Robbins hace referencia a distintos tipos de obstáculos que, de distintas formas, condicionan la comunicación, entre ellos encontramos:

Filtrado: Manipulación/omisión de la información intencionada por parte del emisor para que sea interpretada de manera más favorable por el receptor.

Percepción Selectiva: El receptor ve/escucha de forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, expectativas, experiencias, etc.

Sobrecarga de Información: Los individuos tienen capacidad finita de procesamiento de datos.

Emociones: La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir la comunicación, influirá en el modo de cómo la interprete.

Comunicación Aprensiva: Temor o ansiedad individual ocasionado frente a la comunicación real o anticipada.

Lenguaje: Idioma utilizado entre emisor y receptor.

Ruidos: Interrupciones externas a la comunicación que dificultan el curso de la misma, pueden ser, llamados, personas, sucesos.

## **Marca Empresa**

Se entiende como Marca Empresa o Marca Empleadora a la reputación con la que se muestra una empresa hacia los colaboradores actuales, potenciales y sociedad en general.

En el presente trabajo se abordará la Marca Empresa desde la forma en que comunicamos y distinguimos a la organización hacia los recursos humanos potenciales y hacia la sociedad.

Hoy los postulantes, en el momento que se postulan a una vacante, buscan algo más que una buena remuneración, se buscan beneficios que van más allá de lo monetario. Es por eso que, a diferencia de hace varios años atrás donde únicamente los candidatos debían convencer a las empresas, ahora la empresa debe distinguirse de la competencia y mostrarle a los potenciales colaboradores donde radica su **ventaja competitiva en la gestión de recursos humanos** para, de esta forma, no solo atraer

a los mejores talentos sino también promover una buena imagen hacia aquellos candidatos con los cuales no se genera una contratación inmediata.

Un buen trato y una buena relación con los candidatos rechazados también permite potenciar la reputación.<sup>7</sup>

## El Programa de Onboarding como elemento motivacional

Cuando un nuevo talento llega a nuestra empresa se puede hacer algo más que sólo someterlo a un proceso de inducción, el OnBoarding es el proceso de recursos humanos que implica integrar al nuevo talento por completo a nuestra organización.<sup>8</sup>

El Onboarding o mejor dicho, un programa de Onboarding es **un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los nuevo colaboradores a realizar con éxito su integración en la empresa y su adaptación en su nueva etapa profesional.**

El término OnBoarding no es utilizado con frecuencia en nuestro país, pero actualmente muchas organizaciones lo implementan para que los nuevos colaboradores de la organización se integren perfectamente a su puesto de trabajo.

La forma de gestionar la incorporación a la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del desempeño de la persona en el puesto. El proceso OnBoarding permite al nuevo colaborador tomar consciencia de su rol desde el primer día.

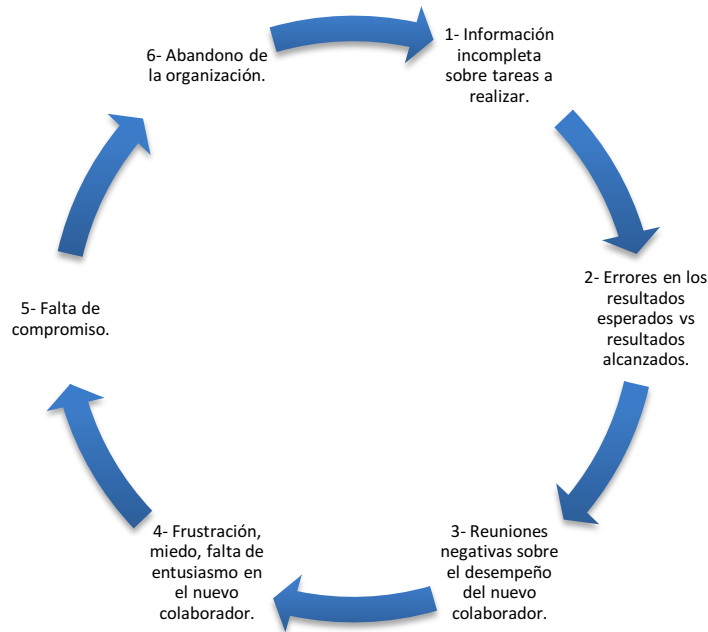
Como mencionamos anteriormente, la forma de gestionar la incorporación a la empresa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del desempeño de la persona en el puesto, y es en ese punto donde el proceso OnBoarding impacta directamente sobre la motivación del nuevo colaborador, así como también sobre la decisión de dejar la organización o no.

Haciendo referencia al círculo de desmotivación explicado anteriormente, se puede afirmar entonces, que una mala gestión en el proceso de incorporación de los colaboradores genera pérdida de entusiasmo, miedo, falta de compromiso, falencias operativas y estratégicas, entre otros. Veamos un ejemplo:

---

<sup>7</sup> <http://www.pqs.pe/emprendimiento/marca-empleadora-errores-carolina-borracchia>

<sup>8</sup> <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>



Fuente de generación propia

Como se mencionó, el proceso impacta directamente sobre la motivación del nuevo colaborador, estando en riesgo la decisión propia del nuevo talento de su continuidad en la empresa, con lo cual podemos afirmar que la forma en que se integra al nuevo colaborador incide en los indicadores de recursos humanos tales como: rotación de personal, ausentismo, llegadas tarde, desempeño, considerando no solo los del colaborador en cuestión, sino también sobre la gente a su cargo.

### **Diferencia entre el proceso de Inducción y el proceso de OnBoarding**

La principal diferencia entre el OnBoarding y la inducción, **es que el primero va mucho más allá de una habitual inducción** y se lleva a cabo de una manera mucho más planificada y personalizada que depende de una serie de variables que tienen que ver con la empresa y con el candidato.

Un programa de OnBoarding busca impactar en la experiencia de los nuevos ingresos en su encuentro con la organización mientras que la inducción funciona más como una capacitación.

<b>Conceptos</b>	<b>Proceso de Inducción</b>	<b>Proceso de OnBoarding</b>
<b>Emisor/Destinatario</b>	Una sola vía, de la empresa al nuevo colaborador, la	Doble vía, de la empresa al nuevo colaborador y viceversa, gran interacción entre ambas partes.

Normalmente, este proceso de integración se realiza en tres grandes ámbitos; el primero atiende al conocimiento profundo de la empresa, el negocio y de todo lo que la rodea; el segundo tiene que ver con la cultura de la empresa y la manera de operar en el mercado; y el último atiende a los procedimientos de negocio asociados al puesto y las herramientas que se utilizarán. La incorporación del colaborador

	capacitación de carácter informativa.	
<b>Solución de problemas que puedan surgir</b>	Reactivamente, con tendencia a la resolución de problemas in situ, a medida que van surgiendo.	Proactivo, con una clara tendencia a prever y evitar problemas.
<b>Temáticas en general</b>	Estructura de la organización, historia de la compañía, breve resumen de cada área, áreas críticas como Control de la Calidad y ShyMA. Breve recorrida por cada locación donde se ubica la empresa.	Este proceso de integración se realiza en tres grandes ámbitos: el primero atiende al conocimiento profundo de la empresa, el negocio y de todo lo que la rodea; el segundo tiene que ver con la cultura de la empresa y la manera de operar en el mercado; y el último atiende a los procedimientos de negocio asociados al puesto y las herramientas que se utilizarán. La incorporación del colaborador incluye a menudo sesiones de formación y de manera transversal se produce la integración social del nuevo ingreso con sus compañeros, jefes directivos y <i>staff</i> directivo.
<b>Facilitador</b>	Responsable de cada área o proveedor externo en lo que es ShyMA.	Para puestos Jr. Los facilitadores son el Mentor y el Par Mentor en primera instancia. También la organización en su conjunto, principalmente los jefes directivos y CEO's y capacitadores externos.
<b>Duración</b>	Aproximadamente 1 semana dependiendo el puesto.	De 2 a 6 meses aproximadamente dependiendo el puesto.

incluye a menudo sesiones de formación y de manera transversal se produce la integración social del nuevo ingreso con sus compañeros, jefes directivos y *staff* directivo.

Paradójicamente, estos escenarios diseñados para facilitar la integración de posiciones *junior* y mandos intermedios tienden a desaparecer cuando quien se

incorpora es un directivo. Son muchos los directivos que se sienten abandonados al llegar a su nueva responsabilidad; tienen información sobre la empresa, el negocio, los estados financieros, accionistas, etc. pero es casi nulo el conocimiento sobre la cultura y los procedimientos, y deben ser capaces de sobrevivir sin ayuda durante meses, quizá porque se supone que es una de sus obligaciones como directivo.

Afortunadamente esta tendencia está cambiando. Las empresas se han dado cuenta que una de las causas del fracaso en nuevas contrataciones se encuentra en el abandono inicial y han comenzado a desarrollar procesos de integración ad hoc. En Argentina, actualmente muy pocas empresas utilizan esta metodología para la incorporación de nuevos colaboradores, muchas de ellas asienten que realizan proceso de OnBoarding, pero en realidad lo que realizan es el proceso de Inducción.<sup>9</sup>

El *OnBoarding* acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.<sup>10</sup>

## **Beneficios de un Programa de OnBoarding**

***“Los beneficios que tiene un excelente programa de onboarding, es el tener un empleado que puede desempeñar al 100% su trabajo, desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo, lo cual te lleva a tener un empleado altamente motivado que produce excelentes resultados”, dice Carlos de Silva, director RR.HH. de Philips.***

El OnBoarding pueden beneficiar a una compañía a través de:

- Reducción del tiempo de adaptación lo que significa ahorro de costos.
- El nuevo colaborador sigue una ruta más rápida para lograr sus objetivos, lo que genera mayor productividad.
- Ayuda a desarrollar una actitud proactiva en el nuevo colaborador.
- Ayuda a que el jefe tenga mayor compromiso con su nuevo colaborador.

---

<sup>9</sup> <http://blog.peoplenext.com.mx/cuál-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-inducción>

<sup>10</sup> <http://blog.peoplenext.com.mx/cuál-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-inducción>

- Fortalece la imagen de la empresa, refleja mayor organización e innovación.<sup>11</sup>

Sintetizando, se considera que debe lograrse simetría entre los trabajadores (como cliente interno) y los clientes externos de la empresa, similar a un árbol que crece igual hacia arriba y hacia abajo, y que “tiene una parte invisible proporcional a la visible”. Los colaboradores se corresponden con esas raíces internas, fundamentales para que el árbol pueda seguir en pie.

Como profesionales de Recursos Humanos debemos asumir un rol equilibrado, velando en primera instancia por el cumplimiento de objetivos organizacionales, pero sin olvidar que aquellos colaboradores que estamos liderando son personas con expectativas, miedos, motivaciones, preocupaciones, con lo cual también se vuelve como segunda prioridad y en la medida de lo posible, se dice con esto, velando en primer lugar por el cumplimiento de los objetivos de las áreas y las políticas internas, contribuir como empresa al logro de los objetivos personales de cada colaborador, sean estos objetivos profesionales, económicos, sociales, familiares, entre otros. De esta manera, como profesionales a cargo del área de Recursos Humanos nos estaríamos involucrando más en las experiencias que los colaboradores viven dentro de la empresa, de la misma manera que los departamentos de Marketing llevan años preocupándose por las vivencias que los clientes externos experimentan con un producto ó servicio. Las empresas que confían en la sostenibilidad a largo plazo aseguran que, adentrarse en el mundo de las emociones, es más complejo de lo que pensaban.

Al tratarse de factores emocionales y perceptivos, las herramientas tradicionales de medición de datos no funcionan, por lo que se a comenzado a hablar de otras propuestas alternativas, como el “Customer Journey Map”. Este concepto es una especie de itinerario o mapa que recoge todos los momentos que el cliente vive desde que siente la necesidad de comprar un producto hasta que finalmente se lo lleva a casa. Dada la eficacia que ha demostrado esta herramienta, las empresas la usan también con su capital humano, les llaman “Employee Journey” y los encargados de dibujarlo pertenecen al departamento de Recursos Humanos y no al de Marketing.

---

<sup>11</sup><sup>11</sup> <http://blog.peoplenext.com.mx/cuál-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-inducción>



Hay que tratar de entender bien cómo experimentan su relación con la organización a través de todos los puntos de contacto o touch points.

El reto pasa porque los modelos de gestión de personas, que han puesto mucho énfasis en la selección, la gestión de desempeño o la compensación, den un giro para poner el foco ahora en cómo las personas viven, de forma subjetiva, **la experiencia de trabajo en la empresa**. “Si cuidas a tus colaboradores, ellos se encargarán de cuidar a tus clientes”.

## HOTEL INTEGRANDO TALENTOS

### Descripción

El hotel seleccionado forma parte de una cadena de hoteles ubicados en Bariloche, Córdoba, Capital Federal y Mar del Plata. El mismo es de una categoría estándar de tres estrellas. Se encuentra ubicado en la ciudad de Mar del Plata, suma una trayectoria en el mercado desde el 6 de Noviembre de 1947 prestando servicios.

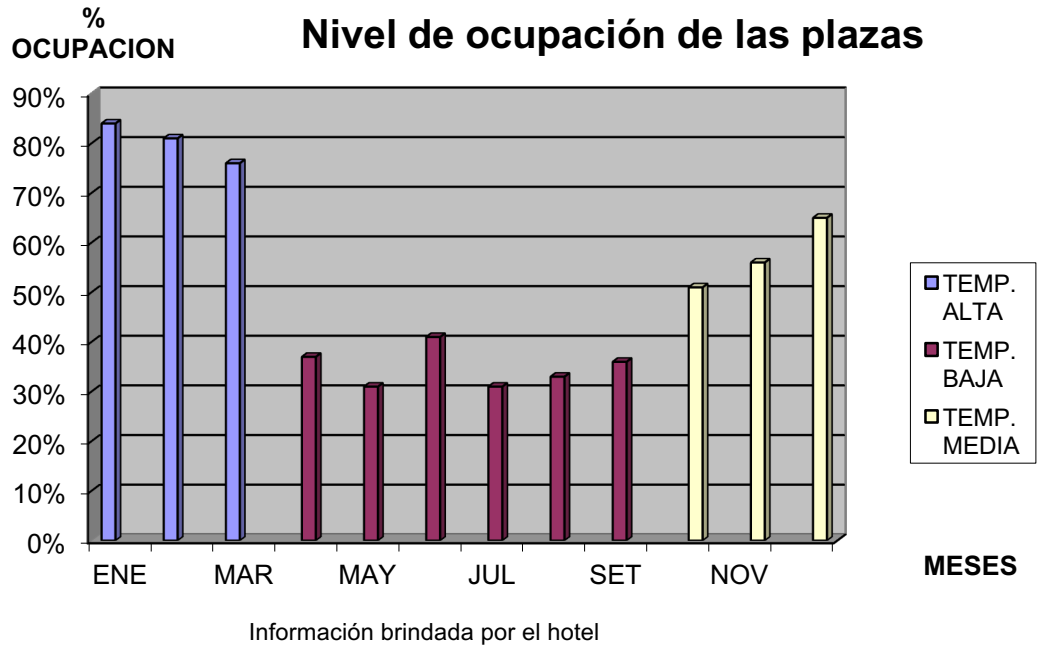
Ubicado en un lugar de privilegio frente al mar, en pleno corazón de la ciudad de Mar del Plata. Cuenta con un Restaurante Internacional frente al mar , prestigiosos espectáculos en la confitería "Escorpión".



Entre las instalaciones del hotel, se encuentran las 190 habitaciones y 6 salones a disposición.

Todos los servicios para Conferencias, Congresos y Convenciones. Seis (6) salones

con capacidades desde 20 hasta 500 personas. Reuniones Sociales, Banquetes, Organización de Eventos.<sup>12</sup>



- 190 HABITACIONES
- 481 PLAZAS
- 7 SALONES
- 1 CONFITERÍA
- 1 RESTAURANTE DE 250 CUBIERTOS
- LAVANDERÍA
- PASTELERÍA
- CARPINTERÍA
- 4 ASCENSORES DE CLIENTES Y 2 DE SERVICIOS
- 2 CÁMARAS FRIGORÍFICAS
- GENERADOR DE EGA
- 56 COCHERAS
- TEMPORADA ALTA : ENE-FEB-MAR 80 % OCUPACIÓN
- TEMPORADA MEDIA: OCT-NOV-DIC 57 % OCUPACIÓN
- TEMPORADA BAJA: DE ABRIL A SETIEMBRE 35 % OCUPACIÓN

### Historia de la evolución

Conformado para los años 40' por dos hoteles, llamado "Monumental S.R.L Edificio para hoteles", en 1945 comienza la gestión de compra por parte del propietario actual de ambos hoteles para posteriormente unificarlo a lo que actualmente se conoce como "Integrando Talentos Hotel", para hacer inicio de sus actividades comerciales en Noviembre de 1947.

<sup>12</sup> <http://www.mardelplata.com/alojamiento/antartida-hotel.html>

El hotel, en sus inicios, llamado “Monumental S.R.L Edificio para Hoteles”, tuvo asiento en la ciudad de Mar del Plata.

Emplazado en una zona turística característica de la ciudad de Mar del Plata, frente a la confitería “Jokey Club”, en su momento considerada la zona más exclusiva de Mar del Plata.

El hotel comenzó brindando servicios únicamente en período estival, orientado a un público bastante exclusivo, y destinando los períodos invernales para las actividades de mantenimiento.

Siempre se caracterizó por ser un hotel exclusivo y referente de la época.

Comenzó sus actividades, aproximadamente con una cantidad aproximada de 70 colaboradores ocupando posiciones de mozos, mucamas, recepción, cadetería y administración.

En cuanto a lo gastronómico, en principio se ofrecía menús fijos. El desayuno no variaba de café, leche, tostadas y mermeladas caseras, y un menú de almuerzo/cena muy característico del hotel y de la época era la cazuela de gallina.

En cuanto a las instalaciones, se han ido modernizando acorde a los avances tecnológicos de las distintas épocas, iniciándose con habitaciones con muebles con camas de madera y equipamientos simples y precarios, y hoy en día están equipadas con cerraduras de aproximación, LCD, wifi, somniers, frigobars, habitaciones climatizadas, entre otra comodidades.

Actualmente es un hotel que se encuentra con ocupación completa todo el año.

### **Cultura Organizacional**

En una de las paredes del pasillo principal de las oficinas del hotel se encuentra expuesto un cuadro donde se puede leer claramente Visión, Misión y Valores de la organización, es decir parte de los elementos que conforman la cultura organizacional (CO):

*“Nuestra Visión: Convertirnos en hoteles sociales ejemplo de los organismos del estado y la ciudad de Mar del Plata. Colmados de huéspedes satisfechos todo el año, captando clientes provenientes de nuestros convenios. Siendo distinguidos por la alta calidad de nuestros servicios y atención personalizada, al precio más conveniente, ofreciendo una gastronomía distinguida y tradicional”.*

*“Nuestra Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes, teniendo máxima consideración por ellos para que vuelvan y nos difundan”.*

“Nuestros Valores: Compromiso, Honestidad, Confianza mutua, Flexibilidad, Creatividad, Autoridad (no autoritarismo), Empatía, Cuidado, Cortesía y Resiliencia”.



Año 1950



Año 2000



Año 2014

### **Descripción del Organigrama y Dotación**

La organización cuenta con una dotación de 206 colaboradores, de los cuales 118 forman parte de la planta efectiva y 88 están bajo contratación temporaria a los cuales se los convoca en épocas de temporada alta para el hotel; por otro lado, se cuenta con 44 personas más de las cuales se les genera un contrato de tipo eventual para cubrir contingencias, situaciones extraordinarias o de acuerdo a la alta actividad del hotel.

Por una nueva disposición, se esta gestionando la efectivización de 88 puestos de trabajo, la decisión de las personas a efectivizar depende de dos variables que impactan sobre motivación y resultados, es decir a la hora de efectivizar a estas personas se tomará en cuenta en primera instancia desempeño y posteriormente antigüedad.

### **Diagnóstico Organizacional**

De acuerdo a lo conversado con los referentes de las principales áreas y con los colaboradores de la organización se deriva lo siguiente:

#### **Sobre la Actitud y Motivación de los colaboradores**

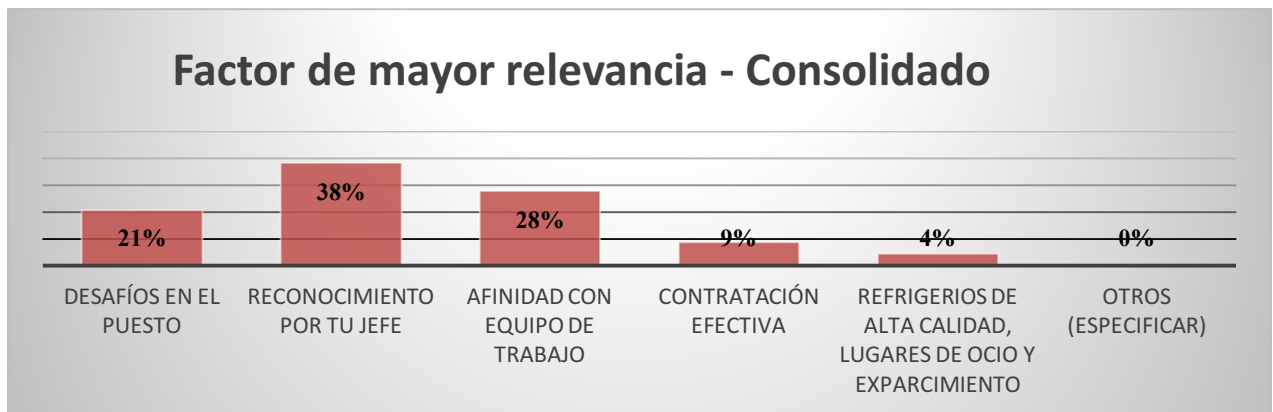
Anteriormente estuvimos describiendo diferentes teorías de distintos autores sobre los elementos o factores que influyen en la motivación que tiene una persona durante su vida laboral. Sobre estas teorías fue que se basó la encuesta realizada al personal de la organización con motivo de recabar datos sobre distintos puntos que impactan de

forma directa sobre su motivación y posteriormente sobre el esfuerzo y resultado de su desempeño.

La muestra encuestada fue de 68 trabajadores, pertenecientes a las cuatro generaciones de edad, con antigüedad de entre 1 a 15 años.

Ante la pregunta “¿Cuál de los siguientes factores considera de mayor relevancia en su vida laboral?”, podemos distinguir lo siguiente:

El 38 % de los encuestados considera fundamental el Reconocimiento por el jefe como factor relevante en su vida laboral, mientras que el segundo factor elegido por un 28 % fue Afinidad con el equipo de trabajo, esto puede ser, en parte, debido a una inseguridad en el colaborador por preservar su fuente de trabajo, suponiendo o



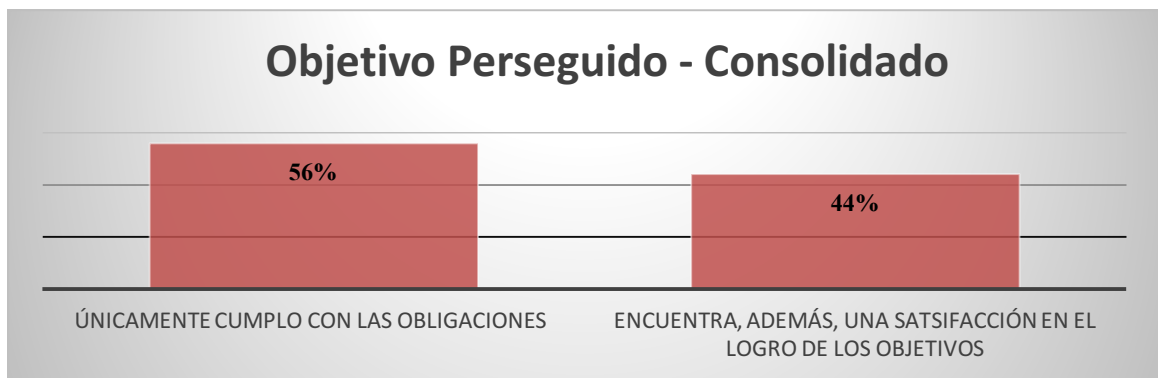
buscando a través del reconocimiento por el jefe la seguridad laboral, observando que esta respuesta se da en las personas que cuentan con antigüedad menor a un año y las generaciones mas jóvenes, es decir aquellos que se están iniciando en el mundo laboral.

Si por otro lado, analizamos esta misma pregunta considerando, además, variables como pueden ser generación a la cual pertenece la muestra encuestada, podemos distinguir que los factores de mayor relevancia elegidos por los colaboradores son Reconocimiento por el jefe y Afinidad con el equipo de trabajo, exceptuando la generación Y quien consideró, además y en mayor medida al Reconocimiento y Desafíos en el puesto.

Siguiendo la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, es que se puede identificar a partir de las respuestas obtenidas que hay necesidades insatisfechas en

los niveles superiores de la pirámide: necesidades sociales, de estima o reconocimiento y de autorrealización.

Ante el segundo interrogante que se les planteó: “**¿Cuál es el principal objetivo que persigue a la hora de realizar su trabajo?**”, el 56 % de los encuestados respondió que únicamente cumple con las obligaciones, mientras que el 44 % respondió que, además, encuentra una satisfacción en el logro de los objetivos.



Si seguimos a McGregor, según su análisis, hay dos tipos de suposiciones, por un lado las personas únicamente cumplen lo que se les pide y a veces hasta menos, sin embargo esta la otra concepción de la naturaleza humana, la cual establece que además de cumplir los objetivos, las personas encuentran en su trabajo una fuente de satisfacción y se esforzarán siempre por lograr más y mejores resultados para la organización.

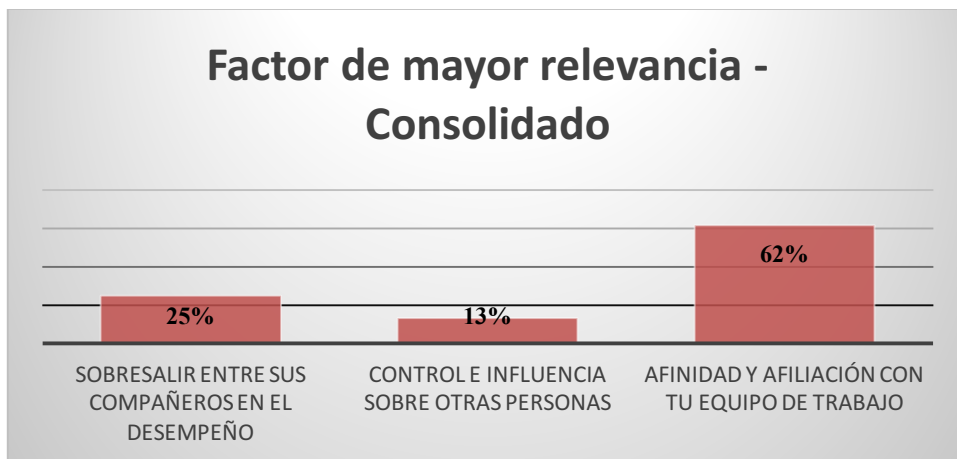
Si analizamos esta pregunta considerando variables como: generación y antigüedad, podemos observar que en todos los caso, los colaboradores únicamente realizan su trabajo para cumplir con las obligaciones, se puede afirmar entonces, que la mayoría de los colaboradores, en parte, o no esta conforme con el puesto que ocupa o no le gusta las tareas que realiza.

En el caso de los que presentan mayor antigüedad, o de las generaciones más grande este factor se puede dar por cansancio, aburrimiento o simplemente porque ya están en una etapa de retiro.

Si en cambio, analizamos el interrogante desde el área que ocupa el personal, encontramos resultados diferentes a los anteriores, se puede observar en las áreas administrativa y operativa, esta última incluye los sectores de recepción, lavandería y mucamas, la mayor cantidad de respuestas se concentró en que, además de cumplir los objetivos del puesto, las personas encuentran una satisfacción en su trabajo diario, esto se puede explicar ya que en el área administrativa como en el sector de recepción, la mayor cantidad de colaboradores son estudiantes universitarios, con lo cual eligen diariamente realizar tareas afines a la carrera elegida.

Como cuarto interrogante, se le planteó a los colaboradores, debían seleccionar un **“Factor de mayor relevancia en su vida laboral”**, de la cual podemos observar de acuerdo a la mayor respuesta elegida, que lo colaboradores buscan satisfacer la Afinidad y afiliación con su equipo de trabajo, con un 62%

David McClelland es el autor que explica la teoría de las necesidades, según él, la motivación de las personas nace al intentar satisfacer tres tipos de necesidades básicas: necesidades de logro, de poder y de afiliación.



Siguiendo un análisis más detallado, comparando la antigüedad de los encuestados, observamos que las personas que cuentan con antigüedad menor a 1 año en la organización valoran o priorizan en mayor medida el hecho de “Sobresalir entre los compañeros en el desempeño”, esto puede llegar a darse con motivo de la inseguridad e inestabilidad que, en los primeros meses de trabajo, brindan las organizaciones cuando un nuevo colaborador ingresa a la compañía, ya sea por la misma ineficacia que toda persona pasa los primeros meses de aprendizaje hasta lograr un óptimo desempeño (según la curva e aprendizaje) o por falta de capacitación o bien por falta

de inducción de ingreso. Por otro lado se observo, que a medida que se va generando mayor antigüedad en el empleo, los colaboradores tienden a valorar en mayor medida la afinidad con su equipo de trabajo.

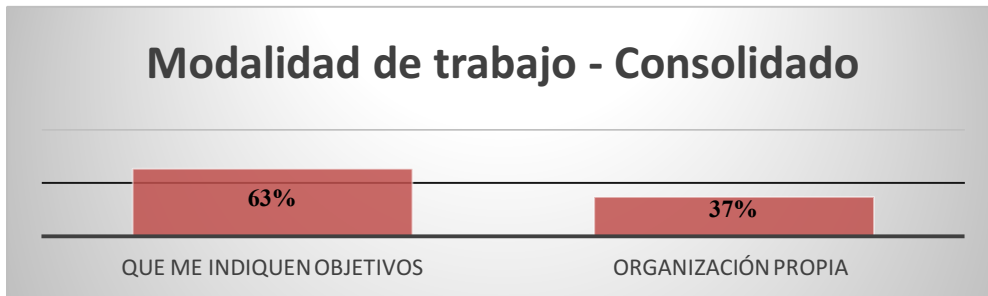
En cuanto a las expectativas perseguidas, se le planteó al personal que seleccione entre **“perseguir un alto desempeño”**, **“perseguir altas recompensas”** o **“perseguir metas personales”**. Perseguir un alto desempeño fue la respuesta más elegida con un 40% , seguido por perseguir metas personales con un 35%.

Podemos suponer que, al perseguir un alto desempeño, lo que en definitiva está demandando o necesitando la gente indirectamente es algún tipo de reconocimiento por parte del superior, volvemos así a concluir la respuesta de la consigna N°1, en la cual la mayor cantidad de encuestados respondió que considera de mayor importancia el “reconocimiento por el jefe” en su vida laboral.

El autor Victor Vroom es quien explica la teoría de las expectativas, argumentando que tanto el desempeño, recompensas y metas personales, son expectativas estrechamente relacionadas entre sí, y que si una persona se inclina hacia una de ellas, en definitiva está demandando las otras dos expectativas también, ya que a través de un alto desempeño podemos obtener altas recompensas y así cubrir las metas personales. Lo que no diferenció este autor en la teoría fue que tipo de metas personales son a las que se pueden tender y que tipo de recompensas, ya que difiere mucho si contamos con un colaborador que persigue un alto desempeño con el fin de obtener altas recompensas económicas de otro colaborador que se esfuerza por un alto desempeño con el fin de obtener un reconocimiento verbal por parte del superior, en ambas situaciones se persiguen metas personas diferentes y como consecuencia la recompensa es distinta, pero parten de un misma base, es decir perseguir un alto desempeño.

Ante la pregunta que se les planteó de **“¿Cuál es la forma de preferencia para trabajar?”**, la mayor parte de los encuestados respondió que prefiere que se le indiquen objetivos ya sea de forma trimestral o semestral.



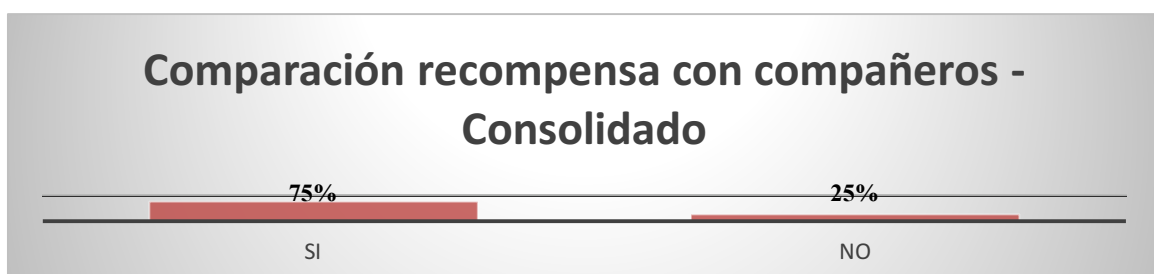


Edwin  
Locke  
explica y

reconoce a través de la Teoría del establecimiento de metas u objetivos un papel motivacional central en los objetivos de las personas. Él sostiene que son los objetivos que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución.

Esta teoría determina dos supuestos en la formulación de los objetivos, con el fin de que estos últimos realmente impacten en la motivación al personal: los objetivos deben ser claros y específicos y la participación de los trabajadores que han de efectuar las tareas en el establecimiento de los objetivos, esta participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Se le preguntó al personal si **compara su recompensa con la de sus compañeros** que ocupen la misma posición, la mayor cantidad de personas respondieron que si realizan algún tipo de comparación, considerando el esfuerzo y la afinidad con la autoridad como los elementos por los cuales los compañeros llegan a distintos resultados.



Stacy Adams es el autor que describe la Teoría de la Equidad, donde sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su esfuerzo-recompensa y del esfuerzo-recompensa de sus compañeros en situaciones parecidas.

Se considera que es inevitable que un trabajador compare su resultado y recompensa con la de su compañero, como empresa se puede contrarrestar los efectos negativos a través de la implementación de ciertas recompensas variables, capacitaciones y evaluaciones del desempeño, donde se brinde a todos los colaboradores la posibilidad de desarrollar conocimientos y competencias y un espacio donde el trabajador pueda expresarse libremente sobre su desempeño a través de reuniones periódicas con los superiores, a si como también proporcionarle fundamentos certeros, a través de los cuales los colaboradores interpreten su recompensa. El tipo de evaluación de desempeño que mejor contrarresta este tipo de problemáticas son las evaluaciones por resultados, ya que se le proporcionan al colaborador ejemplos concretos de su desempeño.

Otro interrogante realizado a los trabajadores fue “**¿Cuál de los siguientes elementos considera presente en su puesto de trabajo?**”. Entre las opciones de “autonomía”, “relaciones personales”, “conocimiento en la tarea”, autonomía fue el factor con los que mayor presencia cuentan los puestos de trabajo de la organización. Los resultados obtenidos pueden ser explicados por Susan Fowler quien aplica el Modelo del Espectro de la Motivación, este modelo aplica descubrimientos psicológicos para diseñar un curso de acción que ayudará a los líderes a guiar a su gente hacia los tipos de motivación que no solo aumentan la productividad y el compromiso, sino que les da un profundo sentido de propósito.

Su proceso de Optimal Motivation muestra a los líderes cómo, a través de la presencia de los factores mencionados anteriormente, alejar a las personas de la dependencia de recompensas externas y descubrir como sus trabajos pueden satisfacer necesidades psicológicas más profundas, la autonomía, la relación y la competencia. Entonces, esta teoría sostiene que las personas quieren mejorar y lo logran cuando tienen autonomía, relaciones personales plenas y competencia en lo que realizan.

Se le realizó al personal la misma pregunta pero considerando otros factores para su análisis: **autonomía, propósito y maestría**. Los resultados obtenidos de forma consolidada fueron los siguientes: la mayor cantidad de encuestados identificó presente en su trabajo la maestría sobre las tareas, seguido por autonomía.

Los resultados obtenidos pueden ser explicados por Daniel Pink a través de su teoría de la Motivación Intrínseca, él considera que el aprendizaje significativo y el desempeño eficiente se logran sin incentivos especiales o externos, el uso del dinero como incentivo externo hace que los sujetos pierdan interés intrínseco por la actividad. Esto no significa que el dinero no sea motivador, sino que motiva pero de otra manera; hay que retribuir económicamente lo suficiente como para que la persona no piense en el dinero.

Entonces, según este autor, los pilares de la motivación intrínseca son tres: Autonomía, Maestría y Propósito. La organización debe implementar ciertas prácticas con las cuales se puedan desarrollar lo suficiente los tres factores.

Se realizó el análisis diferenciado por área, y se pudo observar que las principales áreas en las cuales hay que trabajar el desarrollo de los factores mencionados son Mantenimiento y Seguridad, ambas dominan la técnica de las tareas pero, en ambos casos, el 100% de los colaboradores no percibe ningún grado de autonomía en las tareas que realiza así como tampoco conoce ni comparte la misión de la organización, esta última falencia se da también en el área de Administración.

## **Sobre los Beneficios Sociales**

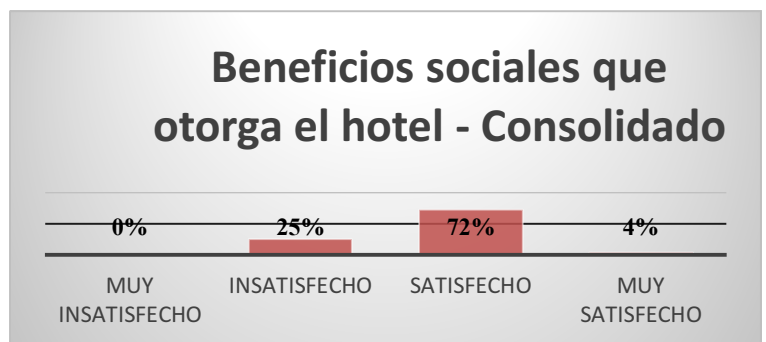
En lo que respecta a los beneficios sociales, la dirección considera que se brinda al personal: préstamos y anticipos, flexibilidad horaria, capacitaciones, comedor con aire acondicionado, TV y las cuatro comidas diarias; de los beneficios mencionados, los comunicados de manera formal son los préstamos y los horarios flexibles.

Según el gerente de Recursos Humanos, la gente, al no contar con remuneraciones muy elevadas, valora en mayor medida los adelantos, préstamos y comidas diarias, lo que les permite resolver de esta manera problemas financieros de corto plazo. En cuanto a las generaciones más jóvenes valoran lo que son los horarios flexibles, con motivo de horas de estudio o deportes.

Anteriormente se brindaba como beneficio descuentos en distintos hoteles del país pertenecientes al mismo grupo, beneficio que, actualmente, vuelve a ser reclamado por muchos de los colaboradores. Otro tipo de beneficio solicitado por el personal son los descuentos en otras empresas de la ciudad como pueden ser gimnasios, estaciones de servicio, locales de indumentaria, entre otros.

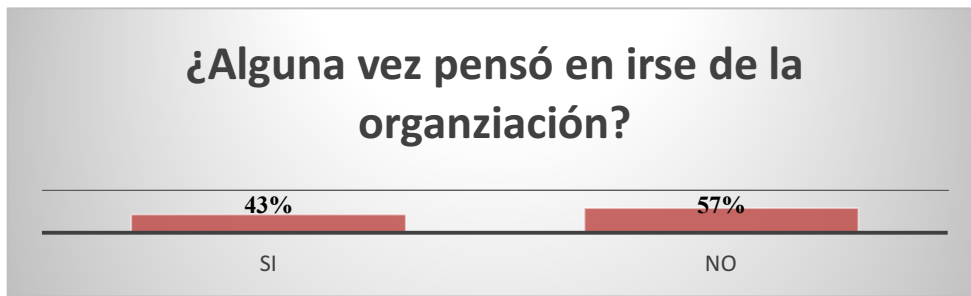
A través de la encuesta al personal, se indagó sobre la valoración que estos últimos tienen sobre los beneficios sociales en el trabajo, considerando, no los del hotel en particular, sino sobre la valoración que la gente tiene sobre los beneficios sociales en general. La mayor cantidad de encuestados considera que los beneficios sociales son importantes en la vida laboral de las personas.

Por otro lado, se indagó el estado de satisfacción del personal hacia los beneficios sociales otorgados por la compañía y pudimos llegar a los siguientes resultados.



Un 72% de la dotación está conforme con los beneficios recibidos, mientras que un 25% se encuentra insatisfecho y considera incompleto la gama de beneficios recibida por la empresa.

Ante el último interrogante planteado con respecto a actitud y motivación del personal, se indagó en el planteamiento sobre si alguna vez el trabajador consideró la idea de irse de la organización y por qué, pudimos llegar a los siguientes resultados.



Entre lo que motiva a la gente en irse o quedarse en la organización, encontramos las siguientes respuestas:

<b>Porque deciden irse</b>	<b>Porque deciden quedarse</b>
Bajo salario	Contención
Poco reconocimiento	Estabilidad laboral
Crecimiento personal y profesional	Capacitación
	Posibilidad de hacer horas extras
	Cobro a término
	Trabajo en blanco

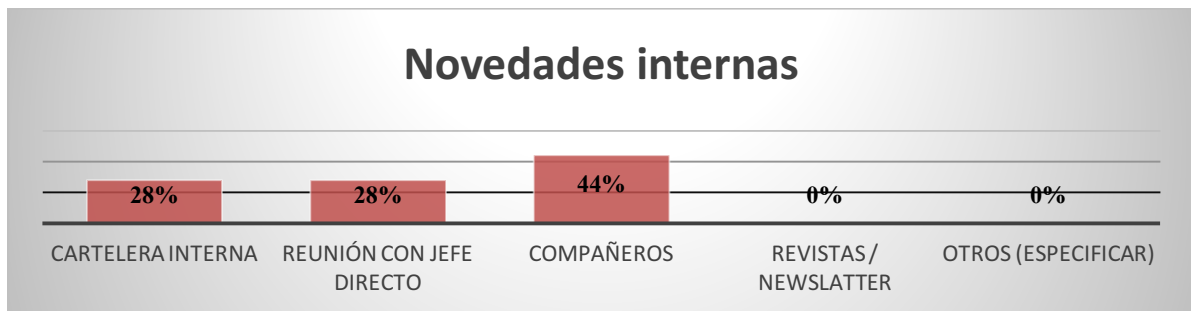
### **Sobre la Comunicación Interna**

Los **canales de comunicación interna** utilizados por la compañía están conformados por: memos, cartelera de personal, informes de desempeño. En este punto, el referente de Recursos Humanos enfatiza la falta de comunicación formal y llegada al personal como debilidad del área, que derivan en incertidumbre y errores de interpretación de los hechos entre el personal, lo que genera gran cantidad de demandas gremiales.

La empresa cuenta con un **organigrama formalmente comunicado** a los gerentes de cada área, son ellos los encargados de comunicarlo a sus equipos. Por otro lado, se cuenta con evaluaciones de desempeño informales que no son realizadas por todas las áreas.

Se indagó la percepción que tiene el personal sobre la comunicación interna y se llegó a los siguientes resultados:

Ante la pregunta mediante qué **medios se entera de las novedades internas** de la compañía, la mayor cantidad de colaboradores afirmaron que se enteran de las novedades a través de los compañeros, esto en parte puede darse por el hecho de la poca llegada del área de Recursos Humanos a los trabajadores, por la escasez de los canales, formales o informales, de comunicación y por el desconocimiento de la existencia de la cartelera de personal.



Por otro lado se indagó al personal si **se le informa sobre el resultado de su desempeño**, del cual se observa que un 35% de la dotación considera que no se le informa sobre el desempeño. Por otro lado, se debe tener en cuenta que aquellos que respondieron afirmativamente, quizá se les informe pero no de manera formal.

Por último, se preguntó al personal si consideran **importante o útil conocer el desempeño**, pregunta de la cual el 100% de la dotación respondió afirmativamente.

### **Sobre la Inducción**

En cuanto al proceso de inducción, menciona el responsable del área de Recursos Humanos, las etapas que lo conforman son, en primera instancia, entrevistas preliminares gestionadas por responsable del área involucrada y analista de RRHH, trámites de ingreso, recorrida por las instalaciones del hotel a cargo del jefe directo y por último, se le explican las funciones que cumplirá a través de los procedimientos necesarios. En este punto, se indagó si realmente se le explica a los nuevos ingresos sobre la historia de la compañía, organigrama, normas y valores, afirmando lo dicho anteriormente, es que el responsable del área considera que es necesario y fundamental que los nuevos colaboradores cuenten con información de dichos temas,

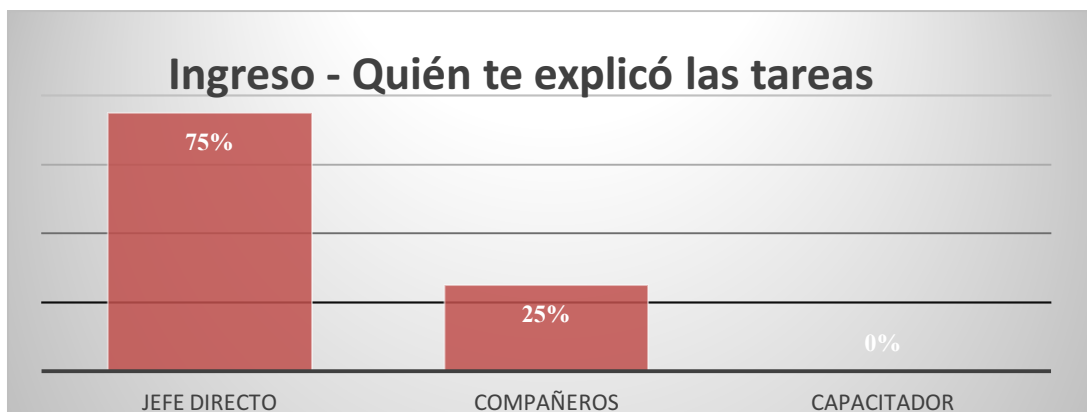
confirmando que son pasos del proceso que se cumplen, la mayoría de las veces a cargo de los responsables de las áreas.

Por otro lado, el responsable del área afirma que, en lo que respecta a capacitaciones, se realizan capacitaciones en Seguridad e Higiene, de forma terciarizada por una licenciada en Seguridad e Higiene.

De los tres procesos mencionados e indagados anteriormente, el responsable del área de Recursos Humanos considera a los tres como factores clave a la hora de retener y generar valor hacia el cliente interno; menciona al proceso de inducción como el principal de los tres: “Creo que la inducción es vital para el correcto desempeño de la persona en el puesto, porque guía la inserción de un nuevo colaborador. Este procedimiento tiene una influencia decisiva en el futuro del nuevo integrante. Es precisamente en las primeras semanas, en las que el nuevo colaborador se pregunta con más frecuencia si ha tomado la decisión correcta. Una mala experiencia en esta etapa puede socavar no sólo la relación con la empresa, sino también su compromiso y grado de participación.

Por lo tanto, la inducción es un paso delicado y un momento emocionante, donde el nuevo integrante descubre si sus expectativas cumplen con la realidad y si puede expresar todo su potencial en ese contexto”.

Se indagó la **percepción que tiene el personal sobre el proceso de inducción**, observando los siguientes resultados:



Tras los resultados obtenidos, a través de las encuestas al personal y la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos, se puede concluir:

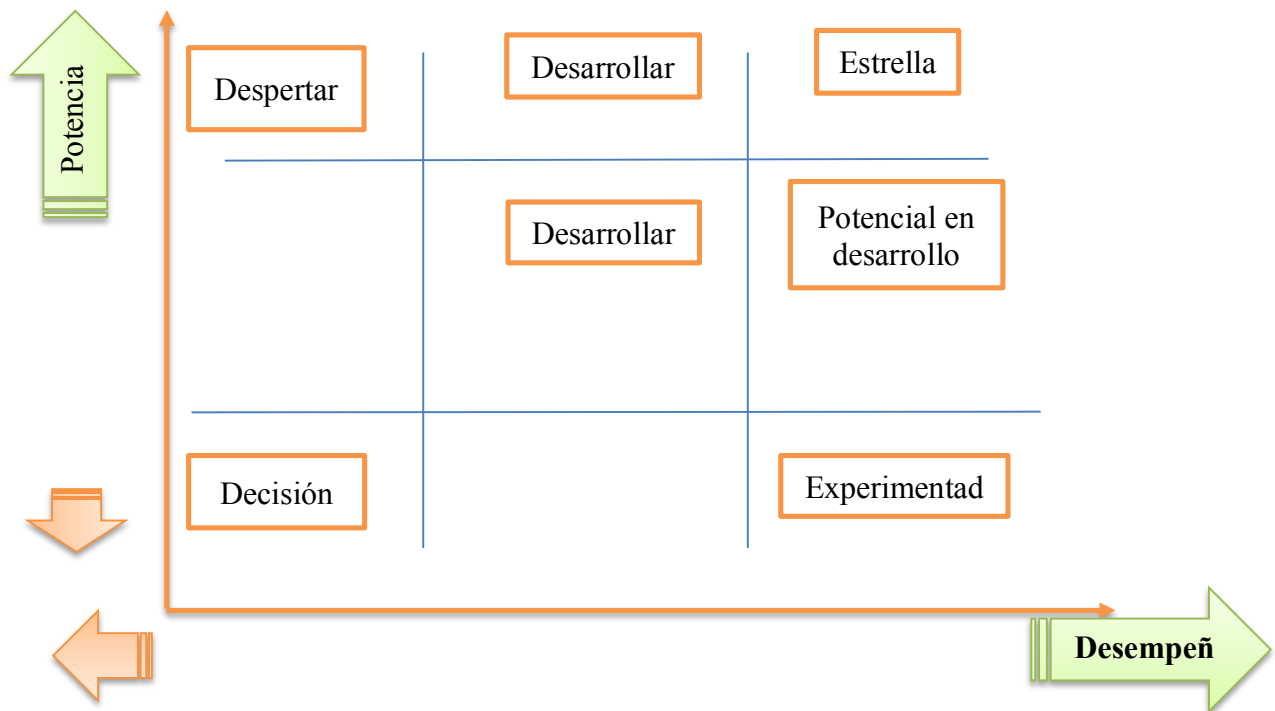
- No existe un proceso de Inducción formal que se realice a los nuevos ingresos.
- No está identificado el rol de facilitador para la inducción general, con lo cual, al realizar la inducción los jefes de las distintas áreas, se deriva que, hay algunas áreas que se les explican temáticas generales de la organización que a otras áreas no las reciben.
- Al no existir un proceso formalizado, la duración de la inducción varía de acuerdo al jefe que brinde la capacitación.
- No se realiza evaluación sobre las temáticas aprendidas.

### **Sobre el Mapa de Talentos**

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente Operativo, quien está a cargo de los equipos de: Recepción, Mucamas y Lavandería, pudimos relevar desempeño de los colaboradores que forman parte del sector de Recepción.

El quipo está conformado por 16 personas. A continuación se expone el Mapa de Talentos, herramienta destinada a identificar y relevar el desempeño y potencial de los colaboradores y generar planes de acción para retener a los colaboradores de alto potencial.





AREA	POSICIÓN	Desempeño	Potencial
OPERATIVA	ENC.RECEPCION A	Medio	Medio
OPERATIVA	ENC.RECEPCION B	Alto	Bajo
OPERATIVA	CADETE A	Medio	Alto
OPERATIVA	CADETE B	Medio	Medio
OPERATIVA	CADETE C	Alto	Medio
OPERATIVA	CADETE D	Medio	Medio
OPERATIVA	CADETE E	Medio	Medio
OPERATIVA	CADETE F	Medio	Alto
OPERATIVA	RECEPCIONISTA A	Medio	Bajo
OPERATIVA	RECEPCIONISTA B	Alto	Alto
OPERATIVA	RECEPCIONISTA C	Medio	Alto
OPERATIVA	RECEPCIONISTA D	Medio	Bajo
OPERATIVA	RECEPCIONISTA E	Alto	Alto
OPERATIVA	RECEPCIONISTA F	Medio	Medio
OPERATIVA	RECEPCIONISTA G	Medio	Medio
OPERATIVA	CONSERJE NOCTURNO	Bajo	Bajo

### Costos y Presupuesto Área Recursos Humanos

Se realizó una entrevista a la gerente Administrativo-Contable de la organización, a través de la cual pudimos relevar que el área presupuesta de forma anual para todas las áreas, dichos presupuestos son administrados por el área contable, dejando la libertad a las otras áreas para proponer inversiones o necesidades en bienes de cambio o bienes de uso y servicios. Se confirma la inversión de acuerdo a las prioridades y urgencias de la organización.

Los rubros mencionados a continuación son los considerados a la hora de armar el presupuesto del área de Recursos Humanos:

**Desvío Negativo - \$1.354.064 (desvío equivalente al 5 % del presupuesto).**

<b>Costos invertidos Recursos Humanos - Año 2017</b>		<b>Costos presupuestados Recursos Humanos - Año 2017</b>	
Costo laboral personal efectivo	\$ 2.240.000	Área Operativa 50%	\$ 10.978.866
Costo laboral personal temporario	\$ 19.225.000	Área Gastronómica 30%	\$ 7.685.206
Medicina Laboral	\$ 154.761	Áreas de Apoyo 15%	\$ 3.293.659
Uniformes de personal	\$ 636.875		
Viáticos y Movilidad	\$ 343.630		
Capacitaciones	\$ 52.108		
Artículos para uso administrativo	\$ 659.421		
<b>Total</b>	<b>\$ 23.311.795</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 21.957.731</b>

**-Selección de personal:** Publicación de avisos y servicios de agencias eventuales.

**-Costo Laboral:** En base a la información histórica, se calcula el costo laboral proyectado para personal efectivo y eventual.

**-Administración de recursos humanos:** Medicina laboral, uniformes de personal, viáticos y movilidad.

**-Beneficios Sociales:** Refrigerios y almuerzos de personal, capacitaciones, préstamos y adelantos al personal, cobertura de gastos que la Obra Social no cubra por tratamientos médicos de alta complejidad para colaboradores y familiares directos.

De los procesos mencionados anteriormente, la responsable del área afirma que Pay Roll y Compensaciones es el rubro que más costo genera dentro del área de recursos humanos, ya que es una organización con gran cantidad de dotación, bajo contratación efectiva y eventual, que genera elevada cantidad de horas extras.

Del presupuesto anual para el área, alrededor de \$ 21.957.731, la gerente contable afirma que no existieron grandes diferencias entre lo presupuestado y lo realmente invertido o consumido, ya que para la elaboración del presupuesto se analiza la información proveniente de ejercicios anteriores y aumentos previstos en concepto de inflación; por otro lado, la dotación no sufre variaciones significativas en la cantidad de colaboradores y los salarios siguen una pauta salarial rígida, es decir aumentos salariales decretados por el gobierno. Los desvíos en el presupuesto se deben a la

contratación eventual que varía de acuerdo a las necesidades extraordinarias de las áreas, principalmente el área operativa.

Lo último que se le consultó a la responsable del área Contable fue si ella considera viable un porcentaje de aumento del presupuesto destinado a Recursos Humanos, sin considerar el aumento que impacta por defecto en el presupuesto en concepto de inflación, a lo que respondió afirmativamente considerando un incremento en las capacitaciones con el fin de mejorar el servicio al cliente.

### Conclusión Diagnóstico Organizacional

De acuerdo al diagnóstico organizacional realizado podemos concluir, en primera instancia, que existe una percepción diferente sobre como se llevan a cabo los distintos procesos de recursos humanos entre los colaboradores y los administradores. La mayor parte del personal prefiere trabajar bajo objetivos establecidos y consideran vital que se les informe sobre su desempeño.

Más de la mitad del personal compara su recompensa con la de sus compañeros, considerando los distintos resultados (no recompensas) alcanzados por motivos de esfuerzo, afinidad con la autoridad, y en menor medida, por experiencia.

En cuanto a los beneficios, en general el personal se encuentra satisfecho con los mismos, la escasa gama de beneficios con la que se cuenta tiende a cubrir necesidades básicas, con lo cual son valorados por los colaboradores.

En lo que respecta al proceso de comunicación, el personal considera vital el hecho de que se lo informe sobre su desempeño y novedades

#### Lo que considera el personal



- Persiguimos un alto desempeño.
- Inequidad en los temas aprendidos en la inducción por todos los compañeros.
- Comunicación a través de compañeros.

#### Lo que considera la Dirección



- Porque los retribuimos a través de beneficios de necesidades básicas.
- Contamos con un proceso uniforme de inducción.
- Comunicación a través de cartelera. Poca llegada a los colaboradores.

#### Fundamentacion de los autores



- Con el fin de obtener metas personales.
- Etapa fundamental con el fin de ayudar a los nuevos integrantes a integrarse con éxito.
- Las organizaciones deben tender a estructuras horizontales con comunicación abierta.

internas, estas últimas no comunicadas formalmente por la empresa sino a través de compañeros.

Por último, pudimos observar que no se cuenta con un proceso de inducción formalmente armado, establecido, informado y aplicado primero a los jefes para ser enseñado a los nuevos colaboradores.

Se expone un breve check list de las principales diferencias observadas entre los grupos de interés interno de la organización.

## Benchmarking

### Benchmarking Externo Matriz Perfil Competitivo

Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes del Hotel analizado, que en nuestro estudio son el Hotel 1, el Hotel 2, y el Hotel 3. La matriz informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares en la gestión de recursos humanos. Los resultados deben usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones, con el objetivo de generar una ventaja competitiva

CALIFICACION: 1= Debilidad Mayor 2=Debilidad Menor 3=Fortaleza Menor 4= Fortaleza Mayor

	HOTEL ANALIZADO		
	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE
Relevancia: Afinidad con el equipo	10,0%	3	0,30
Relevancia: Reconocimiento del jefe	10,0%	4	0,40
Objetivo: Cumplir	20,0%	3	0,60
Objetivo: Lograr objetivos	20,0%	2	0,40
Expectativas: Desempeño	10,0%	4	0,40
Expectativas: Recompensas	12,5%	2	0,25
Expectativas personales	17,5%	2	0,35
	100,0%		<b>2,70</b>

	HOTEL 1		
	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTAJE
Relevancia: Afinidad con el equipo	10,0%	2	0,20
Relevancia: Reconocimiento del jefe	10,0%	2	0,20

Objetivo: Cumplir	20,0%	3	0,60
Objetivo: Lograr objetivos	20,0%	4	0,80
Expectativas: Desempeño	10,0%	3	0,30
Expectativas: Recompensas	12,5%	2	0,25
Expectivas personales	17,5%	1	0,18
	100,0%		<b>2,53</b>

		<b>HOTEL 2</b>	
	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>
Relevancia: Afinidad con el equipo	10,0%	4	0,40
Relevancia: Reconocimiento del jefe	10,0%	4	0,40
Objetivo: Cumplir	20,0%	3	0,60
Objetivo: Lograr objetivos	20,0%	1	0,20
Expectativas: Desempeño	10,0%	1	0,10
Expectativas: Recompensas	12,5%	2	0,25
Expectivas personales	17,5%	2	0,35
	100,0%		<b>2,30</b>

		<b>HOTEL 3</b>	
	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>
Relevancia: Afinidad con el equipo	10,0%	4	0,40
Relevancia: Reconocimiento del jefe	10,0%	3	0,30
Objetivo: Cumplir	20,0%	2	0,40
Objetivo: Lograr objetivos	20,0%	1	0,20
Expectativas: Desempeño	10,0%	1	0,10
Expectativas: Recompensas	12,5%	3	0,38
Expectivas personales	17,5%	3	0,53
	100,0%		<b>2,30</b>

<sup>13</sup>

Como podemos observar, la fortaleza mayor del Hotel analizado está dada por el reconocimiento del jefe y el desempeño.

### **Benchmarking Externo Funcional**

Se realizó un benchmarking externo analizando los procesos que se vienen desarrollando en empresas líderes de la ciudad, indagando dentro del área de

<sup>13</sup> Información brindada por el Hotel Analizado.

Recursos Humanos que prácticas utilizan con respecto a los procesos de Inducción, Beneficios Sociales y Comunicación Interna.

<b>Proceso Inducción</b>		
	<b>Empresa Rubro Comercio</b>	<b>Empresa Rubro Alimentos</b>
<b>Duración</b>	1 día - 8 hs.	4 días
<b>Facilitador</b>	Videos corporativos	Analista RH y referentes de cada área
<b>Temáticas</b>	<i>Capacitación General:</i> Historia, Reglamento Interno, Fraude, Atención al cliente, Imagen personal, SHyMA, Sustentabilidad, Informática, Recorrida por instalaciones.	<i>Capacitación General:</i> Historia, Calidad, SHyMA, Recorrida por instalaciones. <i>Capacitación Específica:</i> Cobranzas, Detección billetes falsos, Resultados.
<b>Instancia de Evaluación</b>	Si	No

<b>Beneficios Sociales</b>		
	<b>Empresa Rubro Comercio</b>	<b>Empresa Rubro Alimentos</b>
<b>Salud y Seguridad</b>	Campañas preventivas, Seguro de vida adicional al obligatorio de ley, Vianda saludable, Préstamos al personal.	Capacitaciones constantes SHyMA, Seguro de vida adicional al obligatorio de ley, Vacunación, Préstamos y adelantos al personal.
<b>Recreación / Ocio</b>	Fiesta fin de año, Obsequios días específicos, Voluntariado, Sorteos trimestralmente, Sala de descanso con TV aire acondicionado.	Horario flexible puestos administrativos, Family Day, Fiesta fin de año, Festejos y obsequios días específicos.
<b>Formación</b>	Cursos de capacitación puestos gerenciales, Plataforma E-Learning para todas las posiciones.	Cursos de capacitación puestos gerenciales, Ayuda educativa para el colaborador o uno de sus hijos (dependiendo antigüedad y posición).
<b>Comunicacionales</b>	Newsletter, Carteleras virtuales, Encuestas anónimas	Revista interna digital, Carteleras,
<b>Bienestar en el puesto</b>	Remuneración variable de acuerdo a objetivos cumplidos para determinados puestos, Tarjeta de descuentos en compra de productos en locales de la compañía	Remuneración variable de acuerdo a objetivos cumplidos para determinados puestos, Kit mensual con productos de la compañía, Tarjeta de descuentos en compra de productos en locales de la compañía

<b>Comunicación Interna</b>		
	<b>Empresa Rubro Comercio</b>	<b>Empresa Rubro Alimentos</b>
<b>Canales Formales</b>	Memorandos, Reportes formales, Correo, Carteleras, Newsletter, Reuniones de Evaluación de desempeño, Chat interno.	Reportes formales, Correo, Revista digital, Carteleras, Grupos de discusión, Reuniones de Evaluación de desempeño, Chat interno.
<b>Canales Informales</b>	Rumores, WhatsApp, Skype	Rumores, WhatsApp, Skype

En primer lugar, el factor constante que se puede observar en ambas empresas es que para los tres procesos que venimos analizando del área, existen prácticas formalmente comunicadas a los equipos de trabajo que conforman la organización. Las empresas donde se realizó el benchmarking cuentan con proceso de Inducción, no así de OnBoarding.

Por otro lado, la gama de beneficios sociales no solo apunta a cubrir necesidades básicas del personal, sino también poder llegar a satisfacer necesidades de ocio, esparcimiento y recreación para los colaboradores.

Por último, se utilizan diversos canales de comunicación con el fin de llegar a informar y comunicar novedades y desempeño al personal.

## **Propuesta Profesional**

Para realizar la propuesta profesional que se expone a la organización se utilizó como guía la base de la Administración, es decir en primera instancia se **Planificó estrategia, objetivos y responsables** comparándolo con el status que presentan actualmente los procesos del área. En segunda instancia se plantearon las **Propuestas** con plazos para su ejecución, estas como vía de solución a los procesos actuales; y como última y tercer etapa se planteó una **Herramienta de Control y seguimiento** de las propuestas mencionadas.

Por otro lado se enfocó la propuesta considerando a que grupos dentro del mercado laboral va dirigido cada programa propuesto:

<b>COLABORADORES ACTUALES</b>	<b>COLABORADORES POTENCIALES</b>
<b>COMUNICACIÓN INTERNA + INSTITUCIONAL</b>	
<b>PROGRAMA DE MOTIVACIÓN</b>	<b>PROGRAMA ONBOARDING</b>
<b>HERRAMIENTA PARA MEDIR SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES</b>	

El total de la propuesta profesional esta conformada por 4 propuestas, todas ellas impactan directamente sobre la motivación del personal:

**-Programa de Motivación.** Dirigido colaboradores actuales (Etapa Planificación y Propuesta).

**-Programa OnBoarding.** Dirigido colaboradores potenciales (Etapa Planificación y Propuesta).

**-Plan de Comunicación Interna e Institucional.** Dirigido al total de colaboradores (Etapa Planificación y Propuesta).

**-Herramienta para medir la satisfacción del personal.** Dirigido al total de colaboradores (Etapa Control y seguimiento).

## Etapa Planificación

Etapa Planificación				
		<b>Plan de Comunicación Interna</b>	<b>Plan de Motivación</b>	<b>Plan de OnBoarding</b>
<b>Status Actual</b>	<b>Status actual</b>	Los líderes de la compañía coinciden en las fallas a nivel comunicacional afectando de esta manera no solo la operatividad de las áreas sino también la motivación de la gente. Los colaboradores por su parte coinciden en que se enteran de las novedades internas a través de los compañeros, por otro lado el desempeño no es informado de manera formal.	La generalidad de los colaboradores desconoce el total de beneficios al personal ya que estos no son brindados a la totalidad de los mismos. Proponen la incorporación de nuevos beneficios, trabajo en equipo y trabajo por objetivos.	Los líderes de recursos humanos área operativa coinciden en que se realiza inducción al personal, si bien esta no es brindada de manera equitativa para todos en cuanto a contenido y destinatarios. En cuanto a las temáticas enseñadas y la forma de brindar la capacitación se observó grandes diferencias entre las opiniones de personal.



	<b>Misión Organizaci ón</b>	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes, teniendo máxima consideración por ellos para que vuelvan y nos difundan	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes, teniendo máxima consideración por ellos para que vuelvan y nos difundan	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes, teniendo máxima consideración por ellos para que vuelvan y nos difundan
	<b>Estrategia/ Plan de acción Organizaci ón</b>	<b>Estrategia de Liderazgo en Costos:</b> El hotel concentra sus esfuerzos en brindar un buen servicio al cliente a un costo excesivamente bajo, lo cual le permite enfocarse y atraer clientes conformados por grandes grupos, ya sean estos deportivos, académicos, etc.	<b>Estrategia de Liderazgo en Costos:</b> El hotel concentra sus esfuerzos en brindar un buen servicio al cliente a un costo excesivamente bajo, lo cual le permite enfocarse y atraer clientes conformados por grandes grupos, ya sean estos deportivos, académicos, etc.	<b>Estrategia de Liderazgo en Costos:</b> El hotel concentra sus esfuerzos en brindar un buen servicio al cliente a un costo excesivamente bajo, lo cual le permite enfocarse y atraer clientes conformados por grandes grupos, ya sean estos deportivos, académicos, etc.
	<b>Estrategia/ Plan de acción Subsistema s actuales</b>	La empresa actualmente no cuenta con un plan de comunicación interna establecido. Las herramientas utilizadas son: cartelera interna, memos, chat interno.	La empresa actualmente no cuenta con un plan de beneficios sociales formalmente establecido y comunicado. Los beneficios brindados al personal son: préstamos, adelantos, asistencia financiera ante problemas de salud y capacitaciones. Estos no fueron comunicados de manera formal al personal.	La empresa actualmente no cuenta con un proceso de OnBoarding formalmente establecido y comunicado. Se realiza inducción básica a las tareas del puesto de trabajo y, en algunos casos, se realiza la recorrida en las instalaciones del hotel y SHyMA.
<b>Status Propuesto</b>	<b>Estrategia</b>	Crear y mantener vigente, actualizada y atractiva la imagen de la compañía como empleadora hacia el mercado laboral y colaboradores actuales.	Retener talentos en la organización.	Integrar y guiar a los nuevos colaboradores que pasan a forma parte de la organización.
	<b>Objetivos</b>	Posicionar la imagen del hotel para los colaboradores potenciales y rechazados. Promover el trabajo en equipo. Mejorar los procesos de consulta de los equipos actuales. Facilitar el acceso a la información de los colaboradores.	Mejorar el clima laboral. Promover el compañerismo. Integrar la familia al trabajo. Promover la salud de los trabajadores	Disminuir fallas operativas en los primeros tres meses de inicio. Proveer toda la información necesaria al nuevo colaborador e relación temas intrínsecos y extrínsecos al puesto de trabajo. Generar confianza y seguridad en el nuevo colaborador. Disminuir las fallas en los procesos de selección
	<b>Propuesta/ Plan de Acción</b>	<b>Nuevo Paradigma de Experiencia de Marca. Equipos en Línea. Comunicación e Información asertiva Online y presencial en tiempo real.</b>	<b>Premio extraordinario relacionado a la compensación y plan de beneficios sociales</b>	<b>Programa de OnBoarding dirigido a los nuevos ingresos</b>
	<b>Responsables</b>	Recursos Humanos y mandos medios	Recursos Humanos y mandos medios	Recursos Humanos y mandos medios
	<b>Vigencia</b>	ene-19	ene-19	ene-19
	<b>Evaluación resultados</b>	Recursos Humanos. Anual (Encuesta de Satisfacción)	Recursos Humanos. Anual (Encuesta de Satisfacción)	Recursos Humanos. Anual (Encuesta de Satisfacción y Evaluaciones mensuales)

## Alineación de Teorías con Propuesta Profesional

De acuerdo a las teorías desarrolladas, a la opinión del personal y problemáticas actuales relevadas a través de encuestas y a la Propuesta profesional, de la cual se expone hasta ahora la planificación de la misma, se explica a continuación la relación entre las tres variables:

A través de siete teorías de las once desarrolladas, se obtuvo respuesta a las necesidades del personal y a partir de ellas plantear las propuestas con sus respectivas prácticas de gestión de Recursos Humanos.

<b>1- Teoría de las Necesidades de Maslow</b>	<i>El personal tiende al reconocimiento por el jefe. Necesidades fisiológicas y de seguridad CUBIERTAS</i>	Programa de Motivación	Premio BES Práctica Peer Recognition
		Plan de Comunicación Interna	Práctica Desayuno con el Jefe
<b>2- Teoría del Factor Dual de Herzberg</b>	<i>El personal considera al Salario como el factor de mayor relevancia</i>	Programa de Motivación	Premio BES
<b>3- Teoría de las Necesidades de McClelland</b>	<i>El personal tiende a la afiliación y al trabajo en equipo</i>	Plan de Comunicación Interna	Práctica de Equipo en Línea
		Programa de Motivación	Práctica Peer Recognition
<b>4- Teoría Fijación de Metas de Locke</b>	<i>El personal tiende al trabajo por objetivos</i>	Programa de Motivación	Premio BES
		Plan de Comunicación Interna	Equipo en Línea
<b>5- Teoría del Reforzamiento de Skinner</b>	<i>El personal valora la alabanza por el desempeño</i>	Programa de Motivación	Práctica Peer Recognition
		Plan de Comunicación Interna	Práctica Desayuno con el jefe
<b>6- Teoría de la Equidad de Adams</b>	<i>El personal compara su retribución con la de sus compañeros a través del esfuerzo</i>	Programa de Motivación	Premio BES
		Plan de Comunicación Interna	Desayuno con el Jefe
<b>7- Teoría "Optimal Motivation" de Fowler</b>	<i>El personal tiende al trabajo autónomo</i>	Plan de Comunicación Interna	Equipo en Línea

A continuación se explicarán las relaciones expuestas anteriormente:

Según la **Teoría de las Necesidades de Maslow**, la cual establece una jerarquización de las necesidades humanas, se pudo observar de acuerdo al relevamiento realizado que, la mayor parte del personal tiende y valora en mayor medida el reconocimiento por el jefe, necesidad planteada en el ante último nivel de la pirámide propuesta por Abraham Maslow.

Considerando esta necesidad, se propuso tres prácticas que tienden a contrarrestar o disminuir esta problemática, el Premio BES reconoce en forma monetaria y verbal el cumplimiento y compromiso al personal en el cumplimiento de sus obligaciones. Por otro lado, la práctica de Reconocimiento entre compañeros permite un reconocimiento instantáneo de forma material y verbal a través del jefe, Recursos Humanos y compañeros de acuerdo a una solución extra a sus funciones que haya realizado la persona. Por último se propuso el Desayuno con el Jefe, esta práctica tiende a un encuentro de forma mensual o bimestral donde el jefe pueda exponer objetivos, bajar lineamientos y principalmente reconocer y corregir desempeño y actitudes de su equipo.

En cuanto a las necesidades fisiológicas y de seguridad, expuestas en la Pirámide de Abraham Maslow, las mismas se encuentran cubiertas, el personal, cobra en tiempo y forma y tienen cubiertas las necesidades de seguridad e higiene y contratación efectiva, sea temporario o para todo el año.

Según la **Teoría del Factor Dual de Herzberg**, el personal considera como factor relevante el salario, factor considerado como extrínseco a la persona.

Considerando esta valoración por parte del personal, se propuso el Premio BES, premio monetario, extraordinario y no remunerativo que genera un pequeño aumento de la remuneración normal y habitual percibido de forma semestral, siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones que hacen al desempeño de la persona.

Según la **Teoría de las Necesidades de McClelland**, quién plantea que las personas tienden a tres necesidades básicas en el trabajo: poder, afiliación y autorrealización, la mayor parte del personal tiende a la afiliación y al trabajo en equipo.

Considerando esta necesidad, se plantearon dos prácticas que responden a la misma: por un lado, la práctica de Equipo en Línea, a través de ella se intenta promover la comunicación constante entre los miembros del equipo de trabajo y generación de puestas en común como hábito a través de los focus group, ante un proyecto nuevo que se le plantea al equipo. Por otro lado, el Reconocimiento entre Compañeros, a través de la cual se intenta promover la afiliación y el compañerismo dentro del equipo de trabajo y fuera.

Según la ***Teoría de Fijación de Metas de Locke***, este autor plantea que la motivación del personal es promovida a través de la fijación de objetivos. A través del relevamiento, se observó que la mayor parte del personal coincide con la necesidad que plantea esta teoría y tienden al trabajo por objetivos.

Ante esta preferencia, se planteó dos propuestas mencionadas anteriormente: Premio BES y Equipo en Línea, el primero se vincula con esta preferencia del personal, ya que la efectivización del mismo va a depender del logro de un objetivo de plazas vendidas, una vez logrado ese objetivo se calcula el premio proporcional que le corresponde a cada persona. Este premio está alineado a todos los niveles de la organización, tendiendo a que cada jefe de línea establezca para sus equipos objetivos alcanzables y medibles tendientes a la concreción del objetivo organizacional. La segunda práctica, se relaciona con la preferencia de trabajo por objetivos, ya que establece tareas concretas con límite temporal para la realización de un proyecto en particular.

Según la ***Teoría del Reforzamiento de Skinner*** este enfoque llamado el reforzamiento positivo, sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos. Ante el interrogante, la mayor parte del personal considera la alabanza por desempeño como el factor de mayor relevancia. Similar a la necesidad relevada de acuerdo a la Pirámide de necesidades de Maslow, a esta teoría responden las mismas dos prácticas propuestas: Práctica de Reconocimiento entre compañeros y Desayuno con el Jefe, a través de ambas prácticas se intenta promover y exponer el reconocimiento al buen desempeño y actitudes del personal.

Según la **Teoría de la Equidad de Adams**, el personal tiende a comparar su retribución con la de sus compañeros considerando diferentes factores. Ante este interrogante, se pudo relevar que efectivamente el personal, sea consciente o inconscientemente, realiza algún tipo de comparación de compensación (sea material, dineraria o verbal) entre sus compañeros, y utiliza como parámetro el esfuerzo y volúmenes de actividades realizadas. A partir de esta teoría se propone el Premio BES, a través del cual, el importe del premio es proporcional y a medida del desempeño y actitud de cada colaborador, es decir el mismo depende de condicionantes como cantidad de ausencias, cantidad de faltas de puntualidad, suspensiones, lo cual genera que el premio sea a medida del desempeño personal de cada individuo. Por otro lado, también se propone el Desayuno con el Jefe, a través del cual la idea es promover el reconocimiento verbal al desempeño individual y exponer la alabanza hacia la persona ante el grupo.

Según la **Teoría “Optimal Motivation” de Fowler**, su proceso de Optimal Motivation muestra a los líderes cómo alejar a las personas de la dependencia de recompensas externas y descubrir cómo sus trabajos pueden satisfacer necesidades psicológicas más profundas, la autonomía, la relación y la competencia, que la ciencia nos dice que resultan en una motivación significativa y sostenible. La mayor parte del personal encuestado considera la autonomía como factor relevante y al cual tiende en el día a día. Considerando esta necesidad, se propone a través de la Práctica de Equipo en Línea que los individuos de un equipo de trabajo, ante un proyecto vigente, puedan incorporar ideas nuevas de forma individual y autónoma mientras que el resto del equipo puede ir visualizando dichos aportes para, posteriormente, cada uno pueda exponer y poner en común el fundamento de cada aporte. Entonces, a través de esta práctica se promueve en primera medida el trabajo en equipo y por otro lado la independencia y autonomía de poder generar e ir incorporando de forma pausada sus nuevas ideas y aportes, siempre considerando la fecha límite de puesta en común. La diferencia de esta práctica radica en que cada individuo puede comprender y visualizar como su aporte individual contribuye a un proyecto en concreto, es decir el sistema es en equipo pero la operatividad es autónoma.

## Programa de Motivación

Para realizar el Programa de Motivación se consideró las necesidades que plantearon los colaboradores en las encuestas y el Gerente de Recursos Humanos, se planteó como idea principal la de otorgar un premio dinerario no remunerativo que forme parte de la compensación y se reciba de forma semestral, el mismo condicionado a un objetivo semestral el cual deba llegar la compañía y ausentismo, faltas de puntualidad, suspensiones.

Por otro lado se planteó una gama de beneficios que se expone a continuación.

### Programa de Motivación

#### Política de Recursos Humanos

---

#### 1 Objetivo

Este programa propone la metodología a seguir con el fin de atraer y retener talentos en la organización.

#### 2 Alcance

Este programa alcanza a toda persona que se encuentra trabajando en el Hotel Integrando Talentos. Se aplica a todas las áreas del Hotel Integrando Talentos.

#### 3 Definiciones

3.1 Premio Beneficio Extraordinario Semestral (BES): Reconocimiento monetaria extraordinaria en función de un objetivo el cual debe alcanzar la organización por semestre. El premio consiste en un 5% del total del objetivo alcanzado distribuido entre el total de colaboradores.

Será percibido de manera semestral y se calcula en función de faltas de puntualidad, ausencias, llamados de atención y suspensiones mensuales.

Aquellos colaboradores que no hayan presentado ausencias, faltas de puntualidad, llamados de atención o suspensiones recibirán un 133% del premio.

No se considerarán las licencias por vacaciones como ausencias.

3.2 Peer Recognition: Consiste en un programa de reconocimiento entre compañeros. Cada colaborador deberá dar aviso a su superior directo cuando reciba ayuda por parte de algún compañero, sea este último perteneciente al



equipo de trabajo o no. La ayuda debe ser extraordinaria a la tarea habitual del colaborador el cual brindó la colaboración.

El superior directo dará aviso a Recursos Humanos, área encargada de comunicar públicamente y reconocer en forma verbal y material al colaborador con un premio.

- 3.3 Préstamos al personal: Suma de dinero otorgada al colaborador, la misma será descontada en los meses siguientes al otorgamiento. Es condición obligatoria para su goce requerir el dinero en concepto de cubrir necesidades primarias como: problemas de salud y vivienda. No se considerarán para su goce problemáticas a nivel comercial.
- 3.4 Campañas Vacunación: Vacunación de prevención contra la gripe, dirigido al personal que así lo quisiese.
- 3.5 Campañas preventivas: Dos campañas anuales de prevención considerando los diagnósticos más comunes de acuerdo a la actividad y al contexto climático, con el fin de evitar futuras enfermedades.
- 3.6 Kit con Vianda Saludable: Servicio de vianda con distintas opciones de menú saludables, puede ser contratado por la organización o de elaboración propia. La empresa se hará cargo del costo de la vianda.
- 3.7 Premio a la Seguridad e Higiene: Reconocimiento material otorgado al sector que menos accidentes y enfermedades profesionales haya evidenciado en la organización. El premio consiste en dos ordenes de compra en un supermercado de la ciudad y una estación de servicio las cuales se sortean entre los colaboradores del equipo ganador. Los premios se sortean de forma semestral.
- 3.8 Family Day: Visitas mensuales a la empresa, en las cuales los colaboradores pueden acercarse a sus familiares (hijos, padres y cónyuge) con el fin de que conozcan el lugar donde trabaja su familiar. El colaborador debe registrarse a través de una planilla con el superior directo.  
La visita consiste en compartir un desayuno donde un integrante del equipo de Recursos Humanos les comenta la historia del Hotel para luego realizar la recorrida de las instalaciones.
- 3.9 Obsequios días especiales: Reconocimiento material otorgado a los colaboradores con motivo de recordar una fecha festiva.
- Obsequio por Nacimiento: Bolsa con productos para el recién nacido.
  - Obsequio día del Padre: Se actualiza por año
  - Obsequio día de la Madre: Se actualiza por año
  - Obsequio por Jubilación: Lapicera con las inscripciones del Hotel.

<b>Premio BES</b>	Compensación monetaria extraordinaria en función de un objetivo el cual debe alcanzar la organización por semestre. El premio consiste en un 5% del total del objetivo alcanzado distribuido entre el total de colaboradores. Será percibido de manera semestral y se calcula en función de faltas de puntualidad, ausencias, llamados de atención y suspensiones mensuales.	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	Semestral	ene-19	5% del objetivo alcanzado distribuido entre la dotación
<b>Premio de reconocimiento</b>	Consiste en un programa de reconocimiento entre compañeros. Cada colaborador deberá dar aviso a su superior directo cuando reciba ayuda por parte de algún compañero, sea este último perteneciente al equipo de trabajo o no. La ayuda debe ser extraordinaria a la tarea habitual del colaborador el cual brindó la colaboración. El superior directo dará aviso a Recursos Humanos, área encargada de comunicar públicamente y reconocer en forma verbal y material al colaborador con un premio.	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	A demanda	ene-19	Costo del obsequio
<b>Préstamos al personal</b>	Préstamos: Suma de dinero otorgada al B9, la misma será descontada en los meses siguientes al otorgamiento. Es condición obligatoria para su goce requerir el dinero en concepto de cubrir necesidades primarias como: problemas de salud y vivienda. No se considerarán para su goce problemáticas a nivel comercial. -	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	A demanda	ene-19	
<b>Campaña de vacunación</b>	Vacunación de prevención contra la gripe, dirigido al personal que así lo quisiese.	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	Anual	ene-19	Costo de del servicio vacunación
<b>Campañas de prevención</b>	Dos campañas anuales de prevención considerando los diagnósticos más comunes de acuerdo a la actividad y al contexto climático, con el fin de evitar futuras enfermedades.	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	Semestral	ene-19	Costo del contenido transmisión del mis
<b>Almuerzo con Vianda saludable</b>	Servicio de vianda con distintas opciones de menú contratado por la organización. La empresa se hará cargo de la mayor parte del costo de la vianda. O Servicio de elaboración propia.	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	A demanda	ene-19	Costo de la vianda
<b>Premio a la seguridad e higiene</b>	Reconocimiento material otorgado al sector que menos accidentes y enfermedades profesionales haya evidenciado en la organización. El premio consiste en dos ordenes de compra en un supermercado de la ciudad y una estación de servicio las cuales se sortean entre los colaboradores del equipo ganador.	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	Semestral	ene-19	Costo de los premios



Los premios se sortean de forma semestral.

<b>Family Day</b>	<p>Visitas mensuales a la empresa, en las cuales los colaboradores pueden acercarse a sus familiares (hijos, padres y cónyuge) con el fin de que conozcan el lugar donde trabaja su familiar. El colaborador debe registrarse a través de una planilla con el superior directo.</p> <p>La visita consiste en compartir un desayuno donde un integrante del equipo de Recursos Humanos les comenta la historia del Hotel para luego realizar la recorrida de las instalaciones.</p>	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT	Mensual	ene-20	Costo del desayuno
<b>Obsequios especiales</b>	<p>Reconocimiento material otorgado a los colaboradores con motivo de recordar una fecha festiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsequio por Nacimiento: Bolsa con productos para el recién nacido.</li> <li>- Obsequio día del Padre: Se actualiza por año</li> <li>- Obsequio día de la Madre: Se actualiza por año</li> <li>- Obsequio por Jubilación: Lapicera con las inscripciones del Hotel.</li> </ul>	Recursos Humanos	Colaboradores del Hotel IT		ene-20	Costo de los obsequios

## Programa OnBoarding

Se propuso un Programa OnBoarding dirigido a los nuevos colaboradores que vayan a formar parte de la organización, el mismo establece objetivos a alcanzar por el nuevo ingreso en un lapso de tiempo de tres meses. La responsabilidad por el cumplimiento del proceso estará a cargo del área de Recursos Humanos, y se incorporan como nuevas figuras los roles de Mentor y Par.

A continuación se expone el Programa OnBoarding.

### Programa de OnBoarding

#### Política de Recursos Humanos

## 4 Objetivo

Este programa propone la metodología a seguir con el fin de integrar y guiar a los nuevos talentos que pasan a formar parte del Hotel IT para que logren desempeñarse de forma óptima en su puesto de trabajo.

## **5 Alcance**

Este programa alcanza a toda persona que se encuentra trabajando en el Hotel Integrando Talentos. Se aplica a todas las áreas del Hotel Integrando Talentos.

## **6 Definiciones**

### **6.1 Proceso OnBoarding**

Metodología formada por un conjunto de etapas distribuidas en 3 meses de duración, que tiene como finalidad insertar, integrar, adaptar, guiar y seguir al nuevo colaborador que ingrese a la organización para que logre desempeñarse de forma óptima en su puesto de trabajo.

### **6.2 Duración**

Cada etapa tiene un plazo de duración distribuidas en tres meses. Existen en el proceso etapas con duración obligatoria fija y etapas con duración relativa, estas últimas las conforman las etapas de campo inicial, campo intermedio y campo avanzado; si bien se estableció un plazo de duración mínimo, es posible que ese plazo se extienda dependiendo de factores como: desarrollo de competencias, habilidades, conocimientos, aptitudes y esfuerzo del nuevo colaborador. (ver Anexo 1).

### **6.3 Frecuencia**

El proceso se realizará de acuerdo a la demanda que haya de nuevos ingresos. En caso de contar con un área que requiera una elevada cantidad de ingresos, se ajustará el proceso a fin de contar con el mismo mentor, par y capacitaciones.

### **6.4 Involucrados**

- 6.4.1 Recursos Humanos: Tiene como fundamental responsabilidad la de controlar los plazos de cumplimiento de las etapas del proceso, despejar dudas que puedan ir surgiendo a lo largo del mismo y ejecutar la etapa de *Familiarización*.
- 6.4.2 Área Crítica: Área de la cual forma parte el nuevo colaborador. Es el área que mayor presencia tiene dentro del proceso y de ella forman parte los roles de Mentor y Par.
- 6.4.3 Mentor: Persona dentro del área crítica encargada de indicar, guiar, asesorar y evaluar el seguimiento de las tareas del nuevo colaborador.

Esta persona tiene un rol activo y constante en el proceso, la misma deberá ser quien le indique las etapas y duración aproximada.

La persona que ocupe este rol debe ser proactiva, paciente y contenedora para el nuevo colaborador. Se recomienda que sea una persona de una generación mayor a la cual pertenece la nueva persona, y con antigüedad reconocida en la empresa.

- 6.4.4 **Par:** Persona dentro del área crítica encargada de despejar todo tipo de dudas contextuales a las tareas, que puedan surgirle al nuevo colaborador, como por ejemplo hora y lugar de almuerzo, vestuario, recordarle cuestiones del reglamento interno, personas con las cuales debe comunicarse para realizar una tarea. Esta persona se encargará de realizar la etapa de *Recorrida*, en la cual le indicará las instalaciones del hotel y le presentará a los equipo de trabajo. La persona que ocupe este rol deberá ser proactiva, paciente, contenedora y consejera del nuevo colaborador. Se recomienda que sea una persona de la misma generación a la cual pertenece el nuevo empleado.
- 6.4.5 **Áreas Funcionales:** Áreas las cuales, por la naturaleza de las tareas del puesto que ocupa el nuevo colaborador, están en contacto directo con la persona. Estas áreas deberán brindar una capacitación breve al nuevo colaborador, las mismas se brindaran en la etapa *Funcional*.

## 6.5 Etapas

- 6.5.1 **Familiarización:** Momento en el cual se le transmiten al nuevo colaborador información básica de la organización: Historia, Misión, Visión, Valores, Organigrama, Reglamento Interno, presentación Área de RRHH y se presentan al Mentor y al Par. Esta etapa es llevada a cabo por el Analista Soft de Recursos Humanos, en la misma el Analista de Recursos Humanos explica los temas mencionados, le transmite un video corporativo, firma la documentación del legajo y se comparte un desayuno. Esta etapa tiene lugar en el DÍA 1 del proceso y tiene una duración aproximada de dos horas y media.
- 6.5.2 **Seguridad e Higiene y Medio Ambiente Laboral:** Momento en el cual se le transmiten al nuevo colaborador toda la información general necesaria en materia de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente Laboral dentro de la organización. La misma es llevada a cabo por el referente del área de SHyMA y se explican temáticas como: Rol del referente de SHyMA, Riesgos y su prevención, Accidentes de trabajo, Enfermedades Profesionales. Esta etapa tiene lugar en el DÍA 1 del proceso y tiene una duración aproximada de dos horas y media.
- 6.5.3 **Almuerzo:** Posterior a las capacitaciones brindadas, la persona tendrá 1 hora de tiempo para almorzar. Será el par el encargado de indicarle lugar y hora que debe presentarse para continuar con la próxima etapa. Costo a cargo de la empresa.
- 6.5.4 **Campo Inicial:** Esta es una de las etapas principales dentro del proceso, la misma consiste en el momento de iniciar al nuevo colaborador a sus primeras tareas. Es en este momento que cobra principal importancia el Mentor, el mismo debe presentarle a su equipo de trabajo y las primeras

tareas a realizar, así como también hacerle firmar el campo de trabajo, una vez que hayan leído las funciones del mismo, facilitare recursos materiales y teóricos que sean necesarios para la realización de las tareas.

Es fundamental que el Mentor no subestime estos primeros encuentros, ya que estos primeros contactos impactan directamente sobre la seguridad, entusiasmo y posterior motivación de la persona.

Llamamos campo inicial a esta etapa ya que la misma consiste en la pura explicación de las tareas del puesto e inicial por ser las primeras tareas, las cuales deben ser explicadas y delegadas por el mentor, se debe tener en cuenta que, al ser las primeras tareas a realizar, estas no deben ser de alta complejidad.

Si bien se estima una duración aproximada de los primeros 7 u 8 días, esta etapa consta de una duración relativa, ya que va a depender del nivel de avance de aptitud que la persona tenga para realizar tareas más complejas, es allí que el mentor se dará cuenta que la persona estará apta para realizar nuevas tareas y en consecuencia estar transitando el estadio de **campo intermedio**.

Se estima que esta etapa no debe durar más de 10 días y tiene lugar a partir del DÍA 1 del proceso.

- 6.5.5 **Recorrida:** Momento en el cual se le enseña al nuevo colaborador las instalaciones del hotel, así como también se le presentan las áreas y sus respectivos equipos. Esta etapa es llevada a cabo por el Par, este debe ser el encargado de explicar en detalle toda la recorrida y despejar dudas de la persona.

Esta etapa tiene una duración aproximada de dos horas y tiene lugar en el DÍA 2 de iniciado el proceso.

- 6.5.6 **Atención al Huésped:** El referente del área Operativa deberá brindar una capacitación al nuevo ingresante, transmitiéndole conocimientos básicos necesarios de la correcta atención y manejo de quejas.

Esta capacitación esta destinada a todos los ingresos para todas las áreas, ya que, por la naturaleza de la actividad a la cual se dedica la empresa, es requisito necesario contar con este conocimiento.

Esta etapa tiene una duración aproximada de 3 horas y tiene lugar en el DÍA 2 de iniciado el proceso.

- 6.5.7 **Funcional:** Es necesario que el nuevo ingreso cuente con conocimiento sobre las áreas con las cuales mantendrá contacto directo por las tareas que realizará en su puesto. Esta etapa tiene como finalidad la de transmitir información básica y relevante de las principales 4 áreas que estarán vinculadas de forma funcional con el nuevo colaborador. Estas capacitaciones son fundamentales y necesarias para el correcto desempeño de la persona en el puesto.

Los referentes de cada área, o personas que ellos determinen, deberán brindar una capacitación de una hora y media aproximadamente cada uno y tendrá lugar a partir del DÍA 3 de iniciado el proceso.

- 6.5.8 **Campo Intermedio:** Esta es otra de las etapas principales del proceso, la misma se inicia una vez que, el mentor indicarle nuevas y más complejas actividades al nuevo colaborador, este puede resolverlas con éxito, es en

ese momento que ya se inicia la etapa de campo intermedio. En esta etapa sigue siendo fundamental la presencia y asistencia del Mentor y del Par, recordemos que el mentor si bien se encarga de asignarle y guiarlo en las tareas, también debe ir evaluando al colaborador.

Se estima que esta etapa tiene lugar aproximadamente a partir del DÍA 8 de iniciado el proceso con una duración aproximada de 30 días.

Es en esta etapa donde se debe realizar la **Evaluación Mensual (ver Anexo 2)** del nuevo colaborador, con la finalidad de detectar, prever y corregir errores en el desempeño, esta será puesta en común entre el Mentor y el colaborador, este último podrá expresar también dificultades detectadas durante el proceso.

**6.5.9 Campo Avanzado:** Esta etapa se presenta cuando el colaborador se desempeña de forma más autónoma, el mentor y posteriormente Recursos Humanos advierten que el colaborador esta transitando el estadio de campo avanzado cuando desarrolla autonomía, seguridad y cada vez es menos la asistencia que requiere del Mentor, Par o del equipo de trabajo.

Es casi imposible predeterminedar con exactitud cuando una persona va a llegar al estadio de campo avanzado ya que, si bien la empresa a través de este proceso le facilita los recursos y conocimientos, por otro lado va a depender del grado de desarrollo de competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que haya alcanzado la persona a lo largo del proceso. Pero si se puede ir previendo, se estima que a partir de la quinta semana puede ir aproximándose a transitar esta etapa, con lo cual, se estima que a partir del DÍA 40 puede ir desarrollando actividades cada vez más complejas y algunas de forma autónoma.

Es en esta etapa donde se debe realizar la **Evaluación del Segundo Mes (ver Anexo 2)** del nuevo colaborador, con la finalidad de detectar, prever y corregir errores en el desempeño, esta será puesta en común entre el Mentor y el colaborador, este último podrá expresar también dificultades detectadas durante el proceso.

### **6.6 Seguimiento**

Es necesario realizar un seguimiento del avance del nuevo colaborador, este seguimiento estará a cargo del Mentor, quien finalizado el primer, segundo y tercer mes desde la fecha de ingreso deberá realizar la **Evaluación Mensual (ver Anexo 2)**, esta consistirá en la misma evaluación y metodología que se realizó en el primer mes, es decir se reunirán Mentor y colaborador con el fin de poner en común los puntos observados, y se comparará el grado de desarrollo en las competencias y resultados. Los datos surgidos de esas evaluaciones serán plasmados en la planilla de “Evolución de desempeño”, donde se podrá observar el avance de desarrollo de competencias a lo largo de los tres meses del proceso OnBoarding.

## **Plan de Comunicación Interna e Institucional**

La propuesta de comunicación, se basó en primera instancia en posicionar la marca desde el área de Recursos Humanos.

Por otro lado se hizo foco en promover el trabajo y comunicación en equipo, lo cual consiste en comunicación en línea con el equipo de trabajo, el mismo plantea una nueva óptica desde el cual enfocar los proyectos, motivando la generación de nuevas ideas en el equipo y los Focus Group.

Por último, se planteó la idea de mantener informado al personal de forma virtual y evitando el uso del papel, con el objetivo de cuidar el medio ambiente promoviendo, además la comunicación

A continuación se expone la Política de Comunicación Interna.

### **Política de Comunicación Interna e Institucional**

#### **Recursos Humanos**

---

#### **1. Objetivo**

La presente política propone posicionar la imagen del hotel para los colaboradores potenciales y facilitar el acceso de los trabajadores a la información interna de la compañía y mejorar los procesos de consulta, a través de una comunicación asertiva entre equipos en tiempo real, tendiendo a una comunicación Online.

#### **2. Alcance**

La presente política está dirigida a todos los trabajadores del Hotel Integrando Talentos.

#### **3. Definiciones**

##### **3.1 Experiencia de Marca**

Consiste en un nuevo paradigma desde el cual enfocar la selección de personal, generando una experiencia diferente en los participantes que conforman un proceso de selección dentro de la compañía.

Esta nuevo paradigma consiste en pensar a la Selección de Personal desde la Marca empresa, buscando promover las opiniones positivas de los candidatos rechazados, considerando que estos últimos son una fuente importante de imagen para la compañía.

Esta conformada por dos etapas:



**-CV Empresa:** Estamos acostumbrados a que el candidato siempre presente su CV a la empresa y esta considera si el mismo esta apto o no para la posición, de acuerdo a formación, experiencia, entre otros y se contacta a los candidatos a través de un aviso para solicitarles su CV.

A diferencia de los procesos habituales, esta práctica propone a la empresa, una vez surgida la vacante o no, realizar su propia presentación a los candidatos además del anuncio de búsqueda.

De esta forma, se permite al candidato elegir si desea o no trabajar en nuestra empresa y ahorrar a la empresa pérdidas de tiempo de considerar postulantes que, si bien pueden estar interesados en la vacante, no comparten el gen cultural, con lo cual evitan inscribirse al anuncio. Por otro lado, para aquellos candidatos que sí decidieron inscribirse, se logra que el mismo llegue con una percepción y experiencia previa de la empresa a los primeros encuentros del proceso.

Con esta práctica se busca mejorar el reclutamiento de candidatos que compartan el “gen cultural” de la compañía, considerando que este termina siendo el atributo clave para que una persona pueda permanecer o no por largo tiempo en una compañía, logrando proyectar a la persona de una forma sustentable y sostenida en el tiempo.

## Hotel Integrando Talentos

**QUIENES SOMOS**  
 FORMAMOS PARTE DE UNA CADENA DE HOTELES UBICADOS EN BARILOCHE, CÓRDOBA, CAPITAL FEDERAL Y MAR DEL PLATA. SUMAMOS UNA TRAYECTORIA EN EL MERCADO DESDE EL 6 DE NOVIEMBRE DE 1947 PRESTANDO SERVICIOS. ESTAMOS UBICADOS EN UN LUGAR DE PRIVILEGIO FRENTE AL MAR, EN PLENO CORAZÓN DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA.

**"NUESTRA MISIÓN:** SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES Y HUÉSPEDES, TENIENDO MÁXIMA CONSIDERACIÓN POR ELLOS PARA QUE VUELVAN Y NOS DIFUNDAN".

**"NUESTROS VALORES:** COMPROMISO, HONESTIDAD, CONFIANZA MUTUA, FLEXIBILIDAD, CREATIVIDAD, AUTORIDAD (NO AUTORITARISMO), EMPATÍA, CUIDADO, CORTESÍA Y RESILIENCIA".

**QUE PODEMOS ENSEÑARTE** PARA ESTE PUNTO HAY QUE TENER EN CUENTA EL PLAN DE CARRERA DE LA POSICIÓN E INDICAR TAREAS Y COMPETENCIAS QUE PODRÁ APRENDER Y DESARROLLAR EN EL FUTURO.

**QUÉ BENEFICIOS TENDRÁS** MENCIONAR MUY BREVEMENTE ALGUNOS BENEFICIOS

**QUE COMPORTAMIENTOS EVITAMOS** PRINCIPALES PUNTOS DEL REGLAMENTO INTERNO

**PERSONAS QUE QUEREMOS EN NUESTRO EQUIPO** COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

**-Experiencia de Vínculo con la empresa:** Actualmente las empresas generan una relación de “touch and go” con los postulantes. Los procesos de selección se limitan a reclutar y contactar a los candidatos, desarrollar el proceso de selección y elegir a la persona que mejor se ajusta a la posición, muchas veces sin si quiera dar aviso a los postulantes que no continúan en el proceso.

A través de la experiencia de vínculo con la empresa, se busca aportar algo a los postulantes aunque el objetivo final no haya sido su contratación inmediata, generando que gane no solo la empresa y el candidato seleccionado, sino también aquellos que no continuaron en el proceso.



### Experiencia de vínculo con la empresa

Trato posterior al proceso



**Abandono del proceso**

**Adecuación persona-puesto**

Indagar causas

Retener para otra posición actual

**Generar vínculo de seguimiento** para búsqueda que surgirá en el mediano plazo.

Proporcionar **herramientas de sugerencias y asistencia** con el fin de colaborar en la búsqueda laboral.

Se plantea la idea de, una vez finalizado el proceso, establecer un seguimiento con los candidatos que no fueron seleccionados.

Si el candidato decidió no continuar en el proceso se deberá indagar los motivos.

Si el candidato no se ajustó a los requerimientos del puesto, entonces:

Retenerlo para otra posición en el corto plazo	Retenerlo para otra posición en el mediano plazo	Proporcionar herramientas de sugerencias y asistencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe surgir la nueva posición a cubrir.</li> <li>• El candidato debe estar interesado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este caso, la posición debe surgir en el mediano plazo para que nos de la posibilidad de retener al candidato en cuestión, generando un vínculo de seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback, se deberá realizar informe de cada candidato.</li> <li>• Revisión de CV.</li> <li>• Brindarle asesoramiento en cuestiones a mejorar.</li> <li>• La devolución se puede hacer personalmente citando al candidato o telefónicamente enviando el informe por mail.</li> </ul>

#### FEEDBACK DE COMPORTAMIENTO DURANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN

**Postulante: xx**

**Posición:**

**Comportamiento durante las entrevistas:**

Fortalezas observadas	Debilidades Observadas

**Sugerencias de mejora para la posición:**

CV	Portales de empleo	Conocimientos específicos	Idiomas	Otras sugerencias

**Te deseamos éxitos!!!**

**Equipo de Recursos Humanos**

### **3.2 Equipo en Línea**

Esta práctica está conformada por dos etapas:

**-Mapa de Ideas en Línea:** La primera consiste en el Mapa de Ideas en Línea, a través del cual, ante un nuevo proyecto o problemática que se le presente al equipo, este podrá visualizar el status actual del proyecto, este sin comenzar o no. La información del proyecto se importa al Mapa de Tareas en Línea.

**-Mapa de Tareas en Línea:** El Mapa de Tareas en Línea establece la guía de tareas realizables para la implementación del nuevo proyecto.

La diferencia radica principalmente en que esta práctica permite que el equipo, luego de la reunión, podrá ir cargando individualmente la actualización del status de los Mapas, con lo cual el equipo se mantiene en línea de las nuevas ideas u observaciones de cada uno de los colaboradores del equipo.

Por otro lado, el proceso esta planteado teniendo en cuenta STATUS ACTUAL y STATUS PROPUESTO, es decir puede llegar a darse que el proyecto no se encuentre vigente, es decir que sea un proyecto nuevo, pero siempre se deberá partir de un Status Actual, es decir de un escenario real actual de la situación, lo cual genera hacer el proyecto más real y alcanzable. El status propuesto sería el objetivo a cumplir.

*Comunicación asertiva online en tiempo real.*

### **3.3 Desayunos/ Almuerzos con el Jefe**

Esta práctica consiste en una reunión mensual, sea esta almuerzo o desayuno, dependiendo la cantidad de personas que conformen el equipo de trabajo. La misma será organizada por el gerente de sector y la idea es poner en común el status del sector, problemáticas y objetivos a alcanzar, así como también recibir inquietudes del equipo.

Para aquellos sectores que cuentan con más de 15 colaboradores, el encuentro se realizará en grupos reducidos de 10 personas, esta regla aplica a las áreas Operativa y Gastronomía.

La diferencia de esta práctica radica principalmente en el tiempo real otorgado de forma mensual a recibir inquietudes del equipo.

*Comunicación asertiva presencial en tiempo real.*

### **3.4 Focus Group**

Esta práctica consiste en reuniones de equipo con el fin de resolver alguna problemática o proyecto en concreto. En la misma se ponen en común ideas y se plantean actividades a seguir, puede utilizarse el procedimiento de Equipo en Línea.

Tiempo invertido por el equipo para aprender y plantear vías de solución.

*Comunicación asertiva presencial en tiempo real.*

### **3.5 Cartelera Virtual**

Consiste en colocar dos cartelera virtuales en sectores de concurrencia habitual de los colaboradores, pueden ser comedor y sector de fichada de ingreso/egreso.

A través de las mismas se pasará contenido informativo acerca de novedades internas del personal como cumpleaños, nacimientos, incorporaciones y egresos, visitas familiares, campañas preventivas de enfermedades y accidentes de trabajo, entre otras temáticas que surjan en cada mes.

*Información asertiva online en tiempo real. Cuidado del medio ambiente.*

### **3.6 Newsletter Virtual**

Práctica la cual consiste en que el área de Recursos Humanos envíe de forma bimestral por correo y a la cartelera virtual Newsletter con novedades internas de forma bimestral.

A través de las mismas se pasará contenido informativo acerca de novedades internas del personal como nacimientos, incorporaciones y egresos, visitas familiares, campañas preventivas de enfermedades y accidentes de trabajo, entre otras temáticas que surjan en cada mes.

*Información asertiva online en tiempo real. Cuidado del medio ambiente.*

## Etapa Control y Seguimiento

La última etapa que conforma el total de la propuesta es el Control y Seguimiento de los procesos expuestos, con lo cual se planteó una herramienta con la finalidad que la organización pueda realizar un control de los procesos de Recursos Humanos planteados en esta propuesta.

## Herramienta de Medición de Satisfacción Laboral

La herramienta consiste en una encuesta anónima y voluntaria, realizada a la totalidad de los colaboradores, a través de la cual podrán opinar sobre la percepción que ellos tienen sobre el ambiente laboral, conformado por los distintos subsistemas de Recursos Humanos como OnBoarding, Comunicación interna, Desarrollo, Seguridad e Higiene, relación con el equipo de trabajo y superiores, entre otros temas. La misma podrá realizarse en forma anual para poder visualizar las diferencias transcurridas en el año.

### *Encuesta de Satisfacción y Clima Laboral*

---

Este estudio se desarrolla para conocer tus opiniones sobre una variedad de temas relacionados con nuestra empresa y nuestro ambiente de trabajo. Tus ideas son de mucho valor y utilidad para nuestra organización. La empresa desea ser cada vez mas efectiva en lograr y desarrollar el mejor lugar de trabajo. Por eso les pedimos que nos digan lo que piensan acerca de nuestra empresa, del ambiente de trabajo y otros aspectos de nuestra organización.

#### **INSTRUCCIONES**

1. El cuestionario solicita la opinión y percepción personal actual de cada uno de nosotros sobre una serie de temas relacionados con la Compañía. Por favor responda a cada afirmación desde su propio punto de vista, sin dejarse influir por lo que puedan opinar otras personas.+
2. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor indicar tu nivel de conformidad con cada afirmación, pensando que es una escala de 5 puntos, 1 indica "Muy en Desacuerdo", 5 "Muy de Acuerdo".
3. Tus respuestas al cuestionario son totalmente confidenciales. No tienes que indicar tu nombre ni firmarlo.

#### **SOBRE VOS**

Necesitamos alguna información adicional para clasificar a los participantes en categorías generales. Las respuestas individuales serán mantenidas bajo estricta confidencialidad.

Género: F M

Edad:

Antigüedad:

Sector:

*Muchas gracias por colaborar!!*

#### **DEFINICIONES**

**Superior Inmediato:** La persona a quien reportas directamente en el día a día.

**Compensación:** Retribución recibida en dinero como contraprestación al trabajo realizado.

**Plan de Beneficios Sociales:** Conjunto de beneficios otorgados por la compañía (préstamos, adelantos, obsequios días especiales, premios N/R).

**Entorno Físico de Trabajo:** Condiciones físicas que hacen a tu espacio de trabajo, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, relación con jefe y equipo.

Nº	Afirmación	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En general, me siento satisfecho trabajando en esta organización.	1	2	3	4	5
2	La mayoría de los días tengo ganas de venir a trabajar a esta organización.	1	2	3	4	5
3	Si tuviera que elegir un trabajo, elegiría nuevamente trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5
4	Solo dejaría de trabajar en esta organización por circunstancias excepcionales.	1	2	3	4	5
5	En esta organización se me motiva a ir más allá de lo que se necesita para contribuir al éxito de la organización.	1	2	3	4	5
6	Mi superior inmediato me brinda el soporte que necesito para lograr mis objetivos.	1	2	3	4	5
7	La comunicación entre mis compañeros dentro del área es efectiva.	1	2	3	4	5
8	Mi superior inmediato está disponible para responder a mis inquietudes.	1	2	3	4	5
9	La comunicación entre áreas es efectiva.	1	2	3	4	5
10	Considero que la organización promueve una comunicación abierta.	1	2	3	4	5
11	Mi superior inmediato fomenta el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.	1	2	3	4	5
12	En esta organización existen los canales adecuados y suficientes de comunicación.	1	2	3	4	5
13	Cuento con información acerca de los resultados de negocio y desempeño de la organización.	1	2	3	4	5
14	Las decisiones que toman los líderes de mi área son acordes a los valores y estrategia de la organización.	1	2	3	4	5
15	Mi superior inmediato fija proyectos claros y alinea expectativas conmigo.	1	2	3	4	5
16	Conozco cuales son las funciones y responsabilidades dentro de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Se lo que se espera de mí en el trabajo y qué necesito saber para tener éxito.	1	2	3	4	5
18	Recibo el reconocimiento apropiado [más allá de la remuneración y beneficios] por mis contribuciones.	1	2	3	4	5
19	En esta organización se reconocen los comportamientos de las personas que ayudan a obtener resultados.	1	2	3	4	5
20	La formación de ingreso que he recibido me ha resultado útil y la he puesto en práctica.	1	2	3	4	5
21	Conozco y se prevenir los riesgos respecto a la salud, la seguridad y la higiene en mi trabajo.	1	2	3	4	5
22	Siento que estoy alineado/a con la cultura, valores y reglamento de esta organización.	1	2	3	4	5
23	El plan de beneficios de esta organización cubre mis necesidades.	1	2	3	4	5
24	Comparado con otros colaboradores de esta organización con mis mismas funciones, siento que estoy bien remunerado.	1	2	3	4	5
25	El equilibrio entre mi trabajo y mis compromisos personales es el adecuado.	1	2	3	4	5
26	El entorno físico de trabajo es el apropiado para el tipo de trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
27	Mi trabajo me desafía e incentiva a superarme.	1	2	3	4	5
28	Nuestras prácticas y gestión de personas nos ayudan a crear un clima favorable.	1	2	3	4	5
29	<b>Marcar con una "X" la opción correcta</b>					
	Me veo trabajando en esta organización hasta dentro de:	1 Año	2 Años	3 Años	4 Años o más	El resto de mi carrera

## Condiciones de Aplicación

Hasta el momento realizamos un diagnóstico organizacional, a través del cual pudimos detectar oportunidades de mejora y plantear las propuestas de aplicación con el fin de mejorar la gestión de Recursos Humanos dentro del Hotel Integrando Talentos, considerando la opinión de los colaboradores y de las personas que lideran los equipos de trabajo, por ejemplo, la mayor cantidad de personal consideró como ideal el hecho de trabajar bajo objetivos establecidos, el trabajo en equipo, la importancia de conocer el desempeño y del proceso de inducción, entre otras, con lo cual se plantearon las propuestas considerando dentro de la medida de lo posible dichas preferencias.

A continuación se exponen las condiciones que deben estar presentes para que las propuestas puedan aplicarse a la organización:

	<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>
<b>Programa de Motivación</b>	-Compromiso de los mandos medios y RRHH. -Capacitación al personal. -Reconocimiento inmediato al hecho en los casos de ShyMA y Peer Recognition.	Ver Anexo de presupuesto.	-Se necesita proyector y sala de capacitaciones.
<b>Programa OnBoarding</b>	-Compromiso de los mandos medios y RRHH. -Capacitación mandos medios para presentar el proyecto.	Ver Anexo de presupuesto.	-Se necesita proyector y sala de capacitaciones.
<b>Plan de Comunicación Interna e Institucional</b>	-Compromiso de los mandos medios y RRHH. -Capacitación mandos medios.	Ver Anexo de presupuesto.	-Dos carteleras virtuales. -Instalación de Software.

## Incidencia Propuesta Profesional al Resultado Económico Semestral

Para finalizar, se expone a continuación la incidencia del costo semestral del total de la Propuesta Profesional descrita anteriormente sobre el Resultado Económico Semestral de la organización.

Considerando que los importes de los conceptos son aproximados con motivo de resguardar la confidencialidad de la información.

<b>Conceptos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Importe</b>
<b>INGRESOS 1ER SEMESTRE 2018</b>	Plazas vendidas	\$ 50.000.000
<b>GASTOS 1ER SEMESTRE 2018</b>	Remodelaciones e Infraestructura. Costo por única vez	\$ 2.000.000
	Otros Gastos Eventuales de fuerza mayor, por única vez.	\$ 6.000.000
	Otros Gastos fijos	\$ 39.000.000

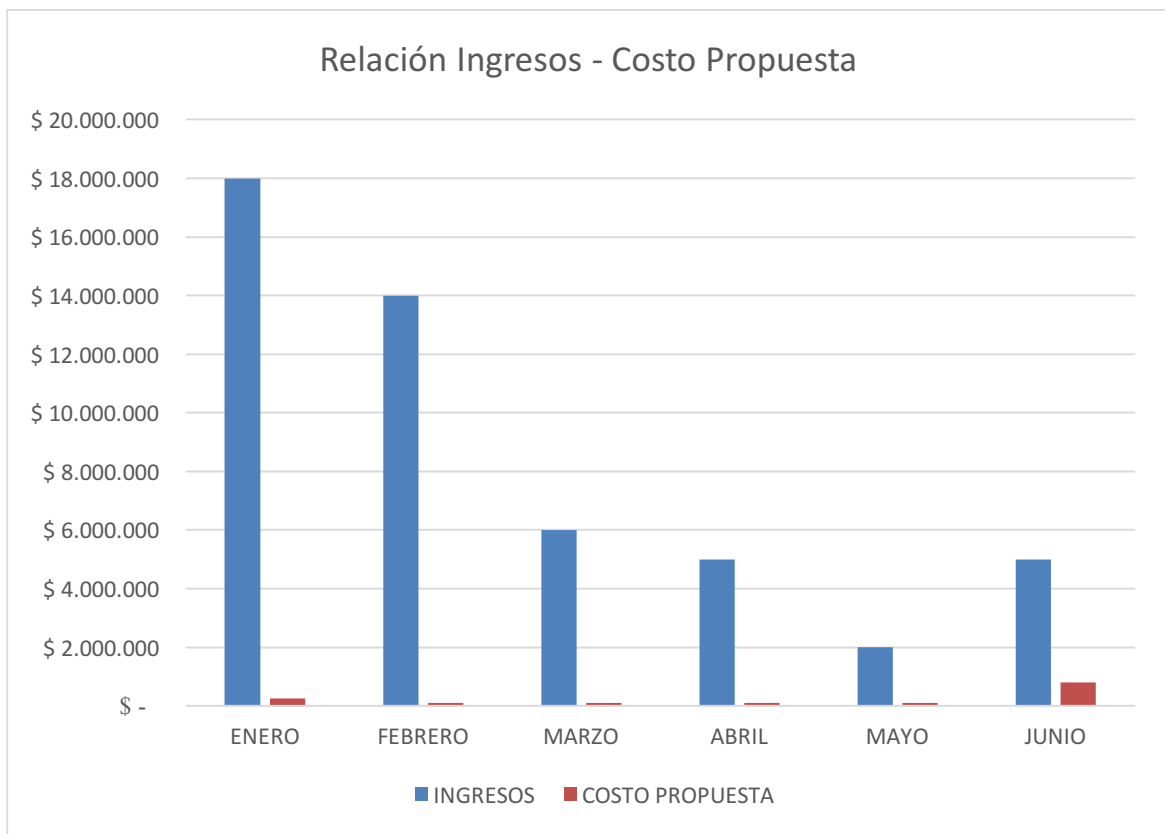
**Resultado Económico Primer Semestre 2018**

*Positivo*

**\$ 3.000.000**

**Costo propuesta profesional Primer Semestre**

**\$ 1.414.920**

**Costo propuesta profesional Segundo Semestre**
**\$ 1.264.920**
**Costo Anual Propuesta Profesional**
**\$ 2.679.840**
***Incidencia del Costo Propuesta sobre  
Resultado Económico 1er Semestre***
***Superávit del 50%  
aproximado***
***\$ 1.585.080***


## BIBLIOGRAFIA

- <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion----actualizado#.WoA6gKjibIU>
- <http://www.observatoriorh.com>
- <http://watchandact.eu/servicios/personas-y-equipos/gestion-del-compromiso>
- [www.susanfowler.com](http://www.susanfowler.com)
- <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/unidad2.htm>
- Maslow, a. h. "motivación y personalidad", sagitario 1954
- Herzberg, f, Mausner, b y Snyderman, b.: "The motivation to work", john wiley, Nueva York, 1967
- Leidecker, Joel k. y Hall, james j.: "motivación: buena teoría, pobre aplicación" en a. dale timpe plaza y janes, Barcelona 1989.
- Engel, p. y Riedmann, w. "Casos sobre motivación y dirección de personal". deusto, Bilbao 1987.
- McClellan, d.c.: "Estudio de la motivación humana", Madrid narcea 1989.
- McGregor, douglas, "The Human side of enterprise" en mit press, Cambridge, 1966
- Grensing, ling: "motivar sin dinero: mas fácil de lo que parece", en a. dale timpe , plaza y janes. Barcelona 1989.
- Vroom, v: "Work and motivation" john wiley and sons, nueva york, 1964
- Porter, Lyman w y Lawler, Eduard e: "Managerial attitudes and perfomance" richard d. irwin, Mommewood, 1968.
- Pinder, craig c.: "beliefs, expected values, and volunteer work behavior" en larry f more vancouver volunteer centre, Canada 1985.
- Laredo: "motivación y satisfacción",
- Galbraith, j.: "organization design" addison-wesley mass 1977.
- Locke, e. a.: "purpose without consciousness: a contradiction" . psycgological reports 1969, 21, 991-1009.
- Locke, e. a. y latham, g. p.;"the application of goal setting to sports" en journal of sport psychology, 1985, 7, 205-222.



- Becker, I. j.: “Joint effect of feedback and goal setting on performance” a field study of residential energy conservation” 1978, journal of applied psychology, 63, 428-433
- Onboarding: <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Onboarding: <http://blog.peoplenext.com.mx/cuál-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-inducción>
- Susan Fowler. ¿Por qué motivar a las personas no funciona y qué si?,
- Daniel H. Pink. La sorprendente verdad sobre qué nos motiva.
- Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. Capítulo 11