



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
DEL CENTRO DE VERACRUZ



# Reporte Final de Estadía

Lorena Burgos Contreras

Plan de vida y carrera con programa de  
incentivos



SEV  
ESTADO DE VERACRUZ

VER Educación  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

SEP  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



DET  
Dirección de Educación  
Tecnológica del  
Estado de Veracruz

Av. Universidad No. 350, Carretera Federal Cuitláhuac - La Tinaja  
Congregación Dos Caminos, C.P. 94910. Cuitláhuac, Veracruz  
Tel. 01 (278) 73 2 20 50  
[www.utcv.edu.mx](http://www.utcv.edu.mx)



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo de  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
BlueBay Grand Esmeralda

Nombre del proyecto  
“Plan de vida y carrera con programa de incentivos”

Presenta  
Lorena Burgos Contreras

Cuitláhuac, Ver., a 21 de abril del 2018.



Programa Educativo  
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
Lic. Laura Vega Laurrovaquio

Nombre del Asesor Académico  
MADE. Erika Patricia Quevedo Batista

Jefe de Carrera  
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno  
Lorena Burgos Contreras



## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Estado del Arte.....</i>	6
1.2 <i>Planteamiento del Problema .....</i>	15
1.3 <i>Objetivos.....</i>	17
1.4 <i>Definición de variables.....</i>	18
1.5 <i>Hipótesis.....</i>	18
1.6 <i>Justificación del Proyecto .....</i>	19
1.7 <i>Limitaciones y Alcances.....</i>	20
1.8 <i>La Empresa BlueBay Grand Esmeralda.....</i>	21
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>78</b>
4.1 <i>Resultados .....</i>	78
4.2 <i>Trabajos Futuros.....</i>	79
4.3 <i>Recomendaciones .....</i>	79
ANEXOS.....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por brindarme la oportunidad de llegar a este momento de mi vida en el que finalizo mi carrera obteniendo el título de Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial, por iluminarme llenándome de sabiduría y fortaleza para continuar cada día luchando y siendo perseverante en busca de un sueño que hoy en día se convierte en una realidad, “obtener un título profesional”. Pero principalmente quiero darle gracias a Dios por haberme otorgado el mayor de los tesoros “mis padres”, quienes día con día siguieron mis pasos y me alentaron a continuar por el buen camino, que me ofrecieron consejos, besos, abrazos, caricias, regalos, regaños y momentos felices e inolvidables. A ellos: Irma y Alejandro les entrego y dedico los frutos de años de esfuerzo compartido y les agradezco infinitamente el haberme apoyado a vivir esta experiencia de realizar mi estadía en Playa del Carmen, Quintana Roo, donde no solo adquirí experiencia laboral, sino también crecí como persona. Sin embargo, hoy la tristeza inunda mi corazón, ya que durante el término de mi carrera mi papito Alejandro, abandonó este mundo, él que siempre estuvo cuando yo lo necesite. Gracias papá por quererme, cuidarme y protegerme, por enseñarme que no importan las circunstancias, ni que tan fea pueda ponerse la situación, lo más importante es tener una buena cara ante las adversidades, luchar y seguir adelante, no he conocido a una persona con tanta fortaleza como tú, mi ejemplo, mi padre, mi amigo, mi todo...

El mejor padre yo tuve y a Dios gracias doy por eso.



A donde vaya te llevo, porque en mi corazón existes como tu sangre en mi cuerpo.

Gracias doy a mi mami Irma quien desde que yo era pequeña velo por mí y la integridad de nuestra familia, nos enseñó y educo excelentemente, por lo que ella junto con mi papá son y serán siempre los mejores que Dios me pudo regalar, así mismo yo quiero ser su orgullo y retribuir un poco de lo mucho que ambos han hecho por mí, por convertirme en lo que hoy tengo la dicha de decir que soy.

Igualmente quiero dar gracias a mi hermano Francisco, quien a pesar de no demostrárselo todo el tiempo es también un ejemplo para mí, a él que desde pequeño cuidó de mí y me protegió como a su hermanita menor y que hasta la fecha busca lo mejor para mí y mi familia y a pesar de que en ocasiones ha tomado malas decisiones siempre persevera y alcanza sus objetivos. A mi abuelita Carlota, quien es tan especial para mí, a ella por cada muestra de cariño, cada preocupación y felicidad que ha pasado por mí, espero continuar dándole alegrías y motivos por los cuales ella esté orgullosa de su nieta tanto como yo me siento de ella, antes de pasar a los siguientes agradecimientos quiero mencionar a personas que contribuyen día a día en el desarrollo de mi persona y jamás me han dejado de aconsejar y apoyar: Marcela, Yesenia, Roberto y Alejandro.

A mis amigos y compañeros de vivencias Marisol, Briseida, Yasmin y Ángel, con quienes compartí mis 3 meses de estancia en Playa del Carmen, les agradezco infinitamente su amistad.

Agradezco a la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz, mi segunda casa, por ser forjadora de jóvenes con visión profesional e impulsora del emprendimiento en sus estudiantes, por contribuir a mi desarrollo profesional y personal. Es por ello que me siento orgullosa de decir: Soy UTCV.

Doy gracias a la MADE. Erika Patricia Quevedo Batista, quien siguió mis pasos durante mi estancia en Playa del Carmen, guiándome e instruyéndome en todo momento, con sus consejos, felicitaciones, instrucciones y retroalimentaciones. Así mismo le agradezco haberme apoyado en el momento más difícil y doloroso que he pasado, la pérdida de mi padre. Por su comprensión y muestra de cariño, gracias.

A mi carrera Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial (IDIE), representada por el Jefe de carrera: M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López, a quien agradezco su apoyo en mis proyectos y participación en concursos dentro de la universidad, también a todos mis profesores que me compartieron de sus conocimientos fungiendo un papel muy importante en mi desempeño y el de mi equipo integrador durante mi carrera: Isela López, Hugo Hernández, María del Carmen Rivera, Elia Patricia Morales, Juan Carlos Crudet, Edgar Daniel Albuerno, Luis Enrique, Carlos Olvera, Luz del Carmen Muñoz, Manuel Valladolid, Cecilia León y María del Pilar.

Para finalizar, pero igual de importante que las personas mencionadas anteriormente quiero agradecer a la Lic. Laura Vega Laurrovaquio, que me dio la oportunidad de aprender diversas cosas en el departamento Recursos Humanos área Capacitación en el Hotel BlueBay Grand Esmeralda, por brindarme retroalimentación y compartirme sus conocimientos y habilidades, así como impulsar mi desarrollo profesional y personal, apoyándome en el momento más difícil de mi vida. También quiero agradecer al Lic. Marco Cahuich Hau, por permitirme ayudarlo en las actividades desarrolladas en el área de capacitación, por escuchar propuestas para mejorar las actividades y tomarlas en cuenta, en general por hacerme participe del departamento y formar parte del equipo (Team Capacitación), por brindarme alegría y momentos de diversión cuando más lo necesitaba.

GRACIAS al Hotel BlueBay Grand Esmeralda y su equipo de colaboradores por darme la oportunidad de haber realizado mi tesis final y haber adquirido la experiencia de formar parte del grupo de colaboradores que día a día trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos empresariales del hotel. Siempre recordare el haber pertenecido a la familia de TRAINEE'S de BlueBay Grand Esmeralda.

## RESUMEN

Actualmente son múltiples los lugares a los cuales turistas acuden alrededor del año a vacacionar o simplemente conocer y obtener nuevas experiencias, sin embargo, durante los últimos años el auge de la conocida Riviera Maya ha aumentado considerablemente, trayendo consigo a gran cantidad de turistas, quienes en busca de diversión y convivencia pasan algunos días en mencionado lugar, viendo esta oportunidad en el mercado, diversas cadenas hoteleras han puesto su capital humano y financiero para brindar el mejor de los servicios a los turistas, es aquí donde aparece BlueBay Grand Esmeralda, un hotel 5 estrellas, todo incluido, con más de 10 años de experiencia en el mercado que día a día lucha por mantener satisfechos a sus huéspedes, conformado por un equipo de trabajo capacitado pero poco comprometido con los objetivos empresariales, es por ello que a partir de un exhaustivo análisis realizado desde el área de capacitación de este hotel se detecta la necesidad de tomar acciones correctivas en los actuales modos de motivación implementados por el área, dentro de dichas acciones se considera la implementación de un plan de vida y carrera para los colaboradores en el cual se pueda visualizar el proceso de ascenso que un trabajador de jerarquía baja tendría al capacitarse y desarrollarse de manera proactiva y autónoma dentro de su área de trabajo.

En el presente reporte se podrá encontrar el diagnóstico que dio base a la realización del plan de vida y carrera con programa de incentivos para el hotel BlueBay Grand Esmeralda, así mismo las bases teóricas que sustentan la metodología implementada durante el periodo Enero – Abril de 2018 en busca de la mejora del departamento de capacitación y desarrollo, quien se encarga del seguimiento de la carrera laboral y profesional de los colaboradores.



## ABSTRACT

Currently there are many places to which tourists visit during the year to vacation or simply get to know and get new experiences, however, during the last years the rise of the famous Riviera Maya has increased considerably, bringing with it a large number of tourists, who in search of fun and conviviality spend a few days in that place, seeing this opportunity in the market, various hotel chains have put their human and financial capital to provide the best service to tourists, this is where BlueBay Grand Esmeralda appears, a 5-star hotel, all-inclusive, with more than 10 years of experience in the market that strives every day to keep its guests satisfied, made up of a team that is trained but little committed to business objectives, which is why of an exhaustive analysis conducted from the training area of this hotel, the need to take corrective actions in the current modes of motivation implemented by the area, within these actions is considered the implementation of a life and career plan for employees in which you can visualize the process of accenso that a worker of low hierarchy would have to train and develop proactively and autonomously within your area of work.

In this report you can find the diagnosis that gave the basis for the realization of the life and career plan with an incentive program for the BlueBay Grand Esmeralda hotel, as well as the theoretical bases that support the methodology implemented during the January - April period. 2018 in search of the improvement of the training and development department, who is responsible for monitoring the work and professional career of the employees.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Estado del Arte

Actualmente el papel que juegan las empresas contribuyendo al desarrollo de los países es de vital importancia, debido a que ayudan a mejorar el intercambio de bienes y servicios provocando un mercado más competente, lo que eleva los estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos, impulsando y apoyado a la mejora continua del país y de las empresas. Una empresa según (Munch Galindo, 1994) es: “un grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”. Dicha unidad productiva tiene como principal objetivo obtener utilidades a partir de la venta de sus productos o servicios ofrecidos en el mercado, pero sin perder de vista la importancia del ofertar productos de calidad para atraer mercados potenciales que le permitan establecerse como líder en el ramo de la industria en que se encuentre.

El mercado actual se encuentra saturado de productos y servicios tratando de satisfacer diferentes necesidades de los consumidores, buscando obtener la diferenciación que los lleve a ser líderes del mercado. Pero para ser un buen oponente o rival es de vital importancia contar con un ejército, motivado y dispuesto a dar lo mejor de sí para lograr alcanzar su objetivo. Actualmente la motivación del personal ha tomado un papel muy importante dentro de las organizaciones, es como (Lévy Leboyer, 2003) dice: “El avance tecnológico, ya no es un privilegio duradero, la productividad y la calidad de los servicios, es decir, la competencia y la motivación del personal, se convierten en elementos decisivos para la supervivencia de las empresas”

En el artículo Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones, se analizó la importancia del recurso humano en las organizaciones y menciona que:

*“Capital humano es el elemento de mayor importancia para el crecimiento de las organizaciones, el conocimiento de las personas que las conforman, sus experiencias, el “saber hacer” y la satisfacción de los clientes son los activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. El talento humano, por su parte considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de toma de conciencia y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización. (Calderón & Mousalli, 2012)*

Con dicha investigación quedo comprobada la importancia y trascendencia del recurso humano en las organizaciones, debido a que por su labor se convierte en activo de gran valor para la empresa. Sin embargo, cabe destacar que cuando el capital humano no se encuentra capacitado ni motivado a desempeñar excelentemente su trabajo, este no contribuirá en el desempeño y crecimiento de la empresa.

Ahora bien, se sabe que hay que motivar a los empleados, pero ¿Cómo hacerlo? He aquí una interrogante que no suele ser resuelta de la mejor manera, ya que comúnmente los directivos de mayor jerarquía creen que el dinero es la mejor forma de motivar, pero no es así en todos los casos, esto se respalda según María del Carmen: “No todos los empleados ven el dinero como factor motivador. Recordemos que para Maslow el dinero sólo cubre las necesidades de orden inferior y para Herzberg es sólo un factor higiénico” (Martínez Guillén, 2003). Se recomienda hacer uso de los modelos de crecimiento como factores de motivación, ya que estos contribuyen y se enfocan en el desarrollo de la persona, entre estos modelos destaca la teoría de la meta de Edwin Locke que nos dice; “Las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño” (Amoros, 2007). Es decir, plantear metas a los colaboradores los hará persistentes y consistentes en busca de su objetivo, mismo que de forma indirecta contribuirá al desarrollo de la organización.

Esta forma de motivación se puede complementar con incentivos los cuales se le conocen como “compensaciones tangibles susceptibles de una valoración monetaria inmediata” (Rivas, 2003). Ejemplos claros de incentivos para trabajadores son: concursos, premios no económicos, reembolsos de gastos de venta y reconocimientos. Estos comúnmente son utilizados como herramientas compensatorias que brindan incrementar la autoestima de los colaboradores en una empresa. Sin olvidar que los sueldos y comisiones es la compensación que los empleados deben recibir a cambio de su trabajo y labor desempeñado para la empresa.

Para un correcto uso e implementación de incentivos para el capital humano de una organización es importante la elaboración de un programa de incentivos, así mismo llevar un seguimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa, esto se lleva a cabo mediante diferentes herramientas que permitan el crecimiento profesional del empleado, como es el caso de las gráficas de reemplazo y los planes de vida y carrera. Mismos que estructuran el crecimiento que un trabajador debe llevar desde el puesto de menor jerarquía hasta el de mayor nivel que este pudiera conseguir formando parte de la empresa al adquirir conocimientos y capacidades durante su desarrollo laboral.

En cuanto a los planes de carrera, además de su importancia como una herramienta de estandarización de crecimiento de empleados es vital hacer mención de sus ventajas, para lo cual se indican las siguientes:

La proporción de una conexión lógica y específica con la planificación estratégica a largo plazo de la organización, también otorga bases más sistemáticas y objetivas para juzgar los riesgos de hacer cambios particulares en la sucesión de puestos y el desarrollo de trabajadores, los planes de carrera ayudan a prevenir problemáticas que se pudiesen presentar con la renuncia de un trabajador con talento, permite identificar a los trabajadores con talento para que la empresa tome la decisión de retenerlo, ayuda a los planes de compensaciones, alienta la sinergia entre un grupo de trabajo y la empresa, reduce la incertidumbre respecto a la ocupación de puestos clave, lo que permite realizar planes a largo plazo y facilita la posibilidad de realizar planes realistas para el desarrollo de los recursos humanos. (Berbel, 2007)

En el artículo análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral se realizó un estudio cuantitativo tomando en cuenta a 215 personas encuestadas, a las cuales se les cuestionó acerca de la satisfacción laboral, apoyo organizacional percibido, percepción económica, intensidad de esfuerzo realizado y conflicto vida-trabajo. A lo cual se obtuvieron como conclusiones que “cuando un trabajador se siente bien emocionalmente como consecuencia de las relaciones interpersonales y de los procesos de comunicación en sus áreas de trabajo, aumenta su productividad y mantiene una estabilidad en la empresa” (Sergio, Miguel, Madero-gómez, & Olivas-luján, 2016). Es decir, los empleados buscan un balance entre su vida personal y la laboral, para lo cual la implementación de un plan de vida y carrera contribuiría a la empresa de forma positiva para incrementar el nivel de fidelización del colaborador hacia la empresa, ya que dicho instrumento de planeación busca que la empresa crezca a la par con su capital humano. Por lo cual a mayor crecimiento del personal, mayor será el desarrollo de la empresa. Es por ello que grandes organizaciones como Coca-Cola, Bimbo y Sabritas cuentan con plan de vida y carrera para impulsar el crecimiento profesional y laboral de sus trabajadores.

Otro punto importante en el seguimiento de un trabajador es el brindarle la oportunidad de tomar cursos y capacitaciones que le ayuden a su crecimiento profesional y personal, para lo cual Chiavenato nos dice que una capacitación es: “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007). Para un mayor control dentro de las empresas es recomendable llevar a cabo un programa de capacitación en el cual se detalle los cursos a ofrecerle a trabajadores y las fechas, así mismo los instructores y materiales requeridos para llevar a cabo la planeación de dicho programa.

Para la detección de la problemática en el Hotel BlueBay Grand Esmeralda se procedió a realizar un análisis de la situación. En lo cual se hace uso de la matriz FODA que nos ayuda a

conocer los factores internos y externos de la organización, Ferrell y Hartline en su libro estrategias de marketing mencionan *que*:

“El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de situación de la sección anterior, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar”.

(Ferrell & Hartline, 2012).

BlueBay es una empresa enfocada en ofrecer un excelente servicio a sus huéspedes, teniendo atención en cada detalle que brinde al cliente la mejor experiencia con la organización, Christopher Lovelock define a los servicios de la siguiente *manera*: “actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos de los que los compradores son responsables” (Christopher & Jochen, 2009). Así mismo el hotel busca el constante establecimiento de estrategias que le permitan desarrollarse en el mercado de la mejor manera posible, obteniendo con ello, un mejor posicionamiento de su marca.

La implementación de estrategias para distinguirse de la competencia es indispensable para la empresa puesto que de esta forma se incrementará la demanda y por ende se posicionará. “La atención al cliente sería un factor clave para distinguir un bien de otro, las empresas conscientes de las amenazas de la competencia debían enfocar sus herramientas mercadotécnicas en el sentido de satisfacer las necesidades del cliente” (Castellanos, 2008). Brindar buen servicio a los clientes es pensar en satisfacer las necesidades y deseos, ofreciéndoles lo mejor de la empresa por medio de los empleados y para esto se requiere motivación y capacitación para brindar una buena imagen de la empresa.

Partiendo de la problemática detectada en el hotel BlueBay Grand Esmeralda, es preciso hablar del capital humano. Dicha problemática gira alrededor del departamento de recursos humanos,

siendo la falta de un plan de vida y carrera, lo que limita el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, por lo cual estos se encuentran poco motivados a continuar laborando en la empresa.

Años atrás la importancia del capital humano en las empresas era poca, se pudiera decir que nula, sin embargo, actualmente “un nuevo enfoque está siendo considerado por los especialistas de recursos humanos y señalan que los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno” (López, 2010). Sin embargo, en algunas empresas la falta de una correcta planeación de los recursos humanos puede desembocar en problemáticas como: falta de capacitación y altos índices de rotación del personal.

En busca de herramientas y métodos aplicables para la mejora de los recursos humanos dentro de las organizaciones, se encontró que en la revista Investigación Administrativa, el autor Frank, a fin de comprobar un modelo de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares, realizó una investigación que consistió en la aplicación de un cuestionario a 142 empleados de una institución financiera mexicana. Los resultados obtenidos fueron que la búsqueda de empleo se relaciona significativa y negativamente con la intención por permanecer, el compromiso organizacional afectivo se relaciona significativa y negativamente con la búsqueda de empleo y el apoyo organizacional percibido se relaciona significativa y positivamente con el compromiso organizacional afectivo. En el mismo artículo menciona que “el capital humano es un factor crítico para que las organizaciones logren sus objetivos y es por esta razón que es necesario que las organizaciones implementen estrategias y acciones encaminadas a monitorear, preservar y acrecentar este capital” (Frank, 2006). Quedando con esto comprobada la importancia de una correcta administración de los recursos humanos y que los factores de motivación intervienen directamente en las decisiones de permanencia del capital humano. Lo que representa que desarrollar e implementar un plan de vida y carrera con un programa de incentivos sería acertado para que las empresas estructuren y establezcan correctamente el crecimiento laboral y personal que un empleado debe tener para ir de la mano con el crecimiento de la organización.

En el artículo capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones, se analizó la importancia del recurso humano en las organizaciones y menciona que:

“El capital humano es el elemento de mayor importancia para el crecimiento de las organizaciones, el conocimiento de las personas que las conforman, sus experiencias, el “saber hacer” y la satisfacción de los clientes son los activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. El talento humano, por su parte considerado como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de toma de conciencia y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización. Si bien el término capital humano presupone una valoración del factor humano dentro de la empresa, no se debe dejar de reconocer que todo capital se agota si no es utilizado de manera apropiada, sin embargo, su uso adecuado va más allá de la administración del mismo, se debe entender la necesidad de la gestión del talento humano que conlleva a la inversión en la formación de competencias que promuevan el crecimiento de la empresa tanto en sus indicadores medibles como en los objetivos intangibles asociados al objeto de negocio”.

(Calderón & Mousalli, 2012).

Profundizando en el tema de los recursos humanos de una empresa los autores Álvarez y Castro mencionan que para mitigar y resolver diversas problemáticas del departamento encargado de la administración del capital humano se “puede hacer uso de distintas intervenciones, tales como: “incrementar la satisfacción en el puesto o reducir la percepción de puestos alternativos, compartir los resultados y la propiedad con los empleados” (Álvarez Pérez & Castro Casal, 2001), dichos autores toman como problema principal de su investigación la rotación del personal, siendo causas de dicho problema la falta de motivación, insatisfacción con el puesto o la empresa y un sueldo muy bajo.

Retomando el tema principal de esta tesis y con el objetivo de impulsar a BlueBay Grand Esmeralda al éxito, priorizar en el tema de la competitividad del mercado lleva a que la empresa



busque superarse y no solo ofreciendo un excelente servicio, sino creando valor para sus clientes, por lo que se debe tomar en cuenta que “un entorno competitivo conduce naturalmente a las empresas a reestructurarse o concentrarse con objeto de aumentar su eficacia productiva. Las compañías eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal” (Valencia Rodríguez, 2005). Lo que sugiere y refleja que “existe una relación altamente significativa entre las acciones conjuntas de las empresas que involucran al recurso humano (transferencia de mano de obra y actividades de capacitación, formación y entrenamiento) dentro del contexto de las redes empresariales, con la innovación empresarial” (Becerra Rodríguez & Álvarez Giraldo, 2011). Ambos artículos concuerdan en que el capital humano impulsa e incrementa el nivel de competitividad de una empresa, por lo cual las organizaciones constantemente buscan atraer al mejor talento humano, sin embargo algunas se pierden en el camino y no continúan alimentando las capacidades y conocimientos de sus miembros.

(Fernández Ortiz, Castresana Ruiz-Carrillo, & Fernández Losa, 2006). En su artículo tuvieron como objetivo presentar los principales resultados de un estudio que busca identificar la realidad de las pequeñas y medianas empresas. Para lo cual realizaron un análisis descriptivo de algunos aspectos relevantes de la gestión de los recursos humanos como la formación y el desarrollo de sus trabajadores y directivos, la estabilidad laboral y la estructura de propiedad. Tras el análisis e interpretación de resultados obtienen como resultado la existencia de una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados, que, a mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida al personal colaborador. De igual manera, la percepción que poseen los directivos acerca de las capacidades humanas de los empleados es elevada y significativa en correlación directa con la formación universitaria de dichos empleados. Es decir, que para los directivos de las empresas analizadas el nivel de estudios de sus empleados representa en gran medida sus conocimientos y capacidades, sin embargo, dicha percepción no siempre es correcta, debido a que algunos trabajadores adquieren mayores capacidades con la experiencia sin haber tenido que estudiar una carrera universitaria, es por ello que para ese tipo de trabajadores la empresa debe buscar la forma de certificarlos en temas específicos con la finalidad de contribuir a su crecimiento profesional.

Para las organizaciones el gestionar su capital humano, pudiera ser difícil y tal vez para algunas, hasta parecer imposible, pero “en la medida en que la organización disponga de procesos selectivos exhaustivos estará en mejor disposición para escoger de entre los distintos candidatos a un puesto de trabajo aquellos con una mayor flexibilidad” (Beltrán, Escrig, Bou, & Roca, 2013). Por lo que la labor de reclutamiento y selección de personal toma un papel de vital importancia dentro del departamento de Recursos Humanos de una organización. (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) afirman que:

“El modelo de Reclutamiento y Selección contribuye, junto a la Capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización. El modelo se fundamenta en el levantamiento de las competencias, las cuales se definen y se evalúan para el desarrollo de la administración por procesos y el logro de los objetivos organizacionales. Es así como se enfoca en la integración de tres componentes básicos: direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del talento humano, lo cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por colaboradores competentes”.

Y no solo se trata de contratar al personal idóneo, sino generar en ellos fuertes lazos que los mantengan a gusto y con grandes expectativas hacia la empresa, así como la trasmisión de valores e ideologías de la organización para producir compromiso y responsabilidad con su labor. “La importancia del compromiso está dada por su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño organizacional” (Frank, 2006).

En busca de mejorar la forma de administración de los recursos humanos, se analiza siguiente artículo (Benito Osorio, 2010) donde el autor sugiere un proceso de cambio organizativo cuya finalidad es la conciliación de la vida familiar y laboral.

“Se propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Este trabajo propone una nueva política de recursos humanos basada en las personas, de manera que todos los miembros de la

organización participen en un proyecto de liderazgo compartido y se sometan a una reorganización productiva, dictando las fases a seguir para poder implantar el cambio con éxito de la empresa, desde este punto de vista, reside en considerar a las personas como valor absoluto y como sujetos de referencia para la organización, o considerarlas como recurso al servicio de ésta y subordinarlas a ella”.

Los resultados de dicho enfoque fueron que se conduce directamente a la organización horizontal gestionada por procesos, donde el papel desempeñado por cada persona es contribuir al éxito del equipo.

## 1.2 Planteamiento del Problema

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El hotel BlueBay no cuenta actualmente con un plan de vida y carrera, lo que limita el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, por lo cual se encuentran poco motivados a continuar laborando en la empresa. Así mismo, la falta de incentivos y motivadores es otro factor perjudicial que provoca constante rotación de personal. Sin embargo, para el hotel sería sumamente conveniente contar con personal comprometido y dispuesto a hacer carrera con ellos.

La falta de una estructura que señale la forma en que los colaboradores podrían ir aumentando de puesto puede ocasionar la toma de malas decisiones, ya que se podría perjudicar o beneficiar a colaboradores que no cuenten con las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar otros puestos.

Se elaborará un plan de vida y carrera que incluya un programa de incentivos, impactando directamente al área de Recursos Humanos, quienes con esto podrán llevar una mejor administración del capital humano de la empresa.

Dentro de los principales problemas en cuanto al capital humano del BlueBay destaca el desaprovechamiento del talento humano con el que cuenta, es decir, algunos colaboradores están ocupando puestos en los que no se aprovecha en su totalidad sus conocimientos y

habilidades y esta situación ocurre a la inversa, provocando una mala administración del capital de la empresa.

Otro punto que involucra directamente a la problemática es la falta de motivación del personal, a pesar de que actualmente la empresa aplica actividades que buscan establecer lazos fuertes con sus colaboradores, dicho objetivo no se ha logrado cumplir. Entre las actividades que actualmente la empresa realiza como motivación para sus empleados están:

- Mejor colaborador del mes.
- Sábados familiares.
- Festejo de cumpleaños.

Es importante tener en cuenta que dichas actividades requieren una reestructuración, debido a que no han alcanzado su máximo potencial y por tanto no ha sido benéficas para incrementar la motivación del personal. Algunas de las problemáticas que se han presentado en dichas actividades son:

- Mínima participación de los colaboradores en dichos eventos.
- Resistencia al cambio de modo en que se desarrollan los eventos.
- Falta de aportación de ideas para mejorar y aprovechar los eventos.
- Bajo presupuesto otorgado para el desarrollo de los eventos.

Todos estos puntos anteriores desembocan en intentos fallidos de motivar a los colaboradores.

Retomando el tema de la rotación del personal, esta provoca diversas consecuencias que se desenlazan en pérdidas económicas y desgaste de factor tiempo y esfuerzo, debido a que cuando un colaborador abandona su puesto se requiere contratar a otro y capacitarlo, esto sucede de forma repetitiva, provocando retraso de la labor que se requiere en ese puesto de trabajo.

## **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Falta de un plan de vida y carrera con programa de incentivos para los colaboradores del hotel BlueBay Grand Esmeralda.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ❖ ¿Si se diseña un plan de vida y carrera para los trabajadores, se verán beneficiados aquellos colaboradores que estén comprometidos con la empresa y cuenten con los conocimientos, actitudes y competencias profesionales?
- ❖ ¿Al implementar un programa de incentivos no económicos se verá reflejado un cambio de actitud de los colaboradores hacia la empresa y se comprometerán con su trabajo?
- ❖ ¿La evaluación de las competencias de los colaboradores será la mejor opción para tomarles en cuenta para un ascenso o movimiento en su puesto de trabajo?
- ❖ ¿Establecer un plan de motivación basado en la teoría de reforzamiento de Skinner para los colaboradores generará en ellos mayor compromiso y lealtad a su trabajo?
- ❖ ¿Será atrayente para los colaboradores poder ascender de forma lateral, es decir, tomar un movimiento en el mismo nivel jerárquico, teniendo como principal interés adquirir experiencia en nuevas áreas?
- ❖ ¿Tomar como prioritario el factor: conocimiento sobre el factor: antigüedad será la mejor opción para ascender o reubicar colaboradores en la planilla?

## 1.3 Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un plan de vida y carrera con programa de incentivos, el cual optimice el proceso de ascensos y reemplazos de puestos e incremente la motivación y fidelización de los colaboradores del hotel BlueBay Grand Esmeralda.

Objetivos específicos:

- ❖ Conocer los puestos y jerarquización del Hotel BlueBay Grand Esmeralda mediante la investigación de los perfiles de cada área para un mejor diseño del plan de carrera de los colaboradores en febrero del 2018.
- ❖ Listar prioridades personales de un trabajador para su posterior selección e implementación en el plan de vida, mediante el análisis de necesidades de las personas en febrero de 2018.
- ❖ Diseñar una gráfica de reemplazo para la fácil visualización de los posibles movimientos de personal mediante el uso de Excel en marzo de 2018.
- ❖ Vincular el plan de vida con el plan de carrera para un mayor impacto en el trabajador mediante el cumplimiento de expectativas y anhelos del colaborador en marzo del 2018.
- ❖ Implementar el plan de vida y carrera con programa de incentivos mediante el seguimiento de la planeación previamente establecida para conocer los resultados de la tesina en abril de 2018.

## 1.4 Definición de variables

- ❖ Gráfica de reemplazo de puestos.
- ❖ Base de datos de puestos de trabajadores del hotel BlueBay Grand Esmeralda.
- ❖ Programa de incentivos.
- ❖ Organigrama general con descripción de puestos.
- ❖ Acciones de plan de vida y carrera para colaboradores.

## 1.5 Hipótesis

Si el Hotel BlueBay Grand Esmeralda aplica el plan de vida y carrera con programa de incentivos logrará fidelizar y comprometer a sus colaboradores a permanecer contribuyendo al desempeño y aumento de productividad de la empresa, teniendo como recompensa la posibilidad de incrementar su nivel de vida y desarrollar su carrera profesional.

## 1.6 Justificación del Proyecto

Se desarrollará un plan de vida y carrera con programa de incentivos para el Hotel BlueBay Grand Esmeralda, teniendo como intención mejorar el control y asignación de puestos, detectando las necesidades de personal y tomando en cuenta a aquellos colaboradores que cuentan con grandes capacidades y posibilidades de crecimiento profesional. Cabe destacar la importancia de evaluar el desempeño del personal para ser congruentes con los ascensos y reemplazos, así mismo esta evaluación permitirá a los directivos conocer las áreas de oportunidad del personal para implementar acciones que les ayuden a crecer profesional y laboralmente.

Dicho plan de vida y carrera beneficia directamente a todos los trabajadores de BlueBay ya que con esta nueva estructura se sistematizará el proceso de ascensos y reemplazos con base en etapas de crecimiento laboral, mismas que deberán permitir al colaborador adquirir conocimientos y acreditar evaluaciones.

El plan de vida y carrera será implementado por el área de Recursos Humanos, involucrando específicamente las subáreas: capacitación para brindar cursos y pláticas necesarias a los colaboradores para que estos adquieran las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para poder postularse a un mejor puesto; R. H. área personal, para evaluar el desempeño y capacidades adquiridas por el colaborador para autorizar o retrasar su ascenso; y R.H. área reclutamiento y selección para hacer labor de reclutamiento interno antes que externo, cuando haya disponibilidad de puestos.

Los beneficios de la implementación del proyecto serán los siguientes:

- ❖ **CORTO PLAZO:** Los trabajadores podrán tomar cursos y talleres que les permitan desarrollarse en áreas específicas con las cuales busquen una especialización.

- ❖ MEDIANO PLAZO: Los trabajadores podrán asistir en áreas de trabajo superiores a las que ocupan actualmente para practicar y adquirir experiencia en otros puestos de trabajo.
- ❖ LARGO PLAZO: Los trabajadores podrán solicitar ascensos que les permitan mejorar su nivel de vida laboral y personal.

Adicionalmente a estos beneficios relacionados directamente con los trabajadores, se obtendrán beneficios para el área de Recursos Humanos, quienes tendrán una mejor administración del capital humano de la empresa y en general el beneficio para el hotel será contar con un personal más calificado y el desempeño de sus actividades contribuirá en mayor medida al desarrollo organizacional.

El programa de incentivos estará basado en la teoría de reforzamiento de Skinner, quien menciona que para reforzar una conducta se deben brindar recompensas y para disminuir o eliminar un mal comportamiento se deben establecer sanciones, todo esto con la finalidad de formar una buena conducta en la persona, en este caso, en los colaboradores, sin embargo, se pretende que el programa de incentivos sea de remuneraciones no económicas, es decir que busque premiar y elevar autoestima de los trabajadores.

## 1.7 Limitaciones y Alcances

### ALCANCES:

- ❖ Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- ❖ La presente tesis abarca únicamente al hotel BlueBay Grand Esmeralda.
- ❖ La estructura del plan de vida y carrera está diseñada especialmente para los perfiles de puestos existentes en el hotel BlueBay Grand Esmeralda.



- ❖ La grafica de reemplazo contendrá únicamente nombres y descripción de puestos que actualmente podrían ser ocupados por otros trabajadores.

## LIMITACIONES:

- ❖ El tiempo de realización del proyecto comprende 3 meses, el periodo: enero-abril del 2018.
- ❖ Este proyecto es aplicable sólo para una empresa: BlueBay Grand Esmeralda, si se desea aplicar en otra compañía se deben hacer adaptaciones.
- ❖ El reporte fue elaborado desde y con los recursos proporcionados en el área: Recursos Humanos -capacitación.

## 1.8 La Empresa BlueBay Grand Esmeralda

Hotetur nació en 1992 cuenta con más de 30 establecimientos en 5 países: España (Mallorca y canarias), Cuba, México, República Dominicana y Marruecos. Es la cadena Hotelera del GRUPO MARSANS, el mayor holding turístico de España.

Los hoteles y apartamentos de Hotetur se agrupan bajo 2 marcas: Hotetur y BlueBay Hotels & Resorts. Trabaja para ofrecer a los clientes los mejores productos en cada una de estas marcas, desarrollando la actividad con ilusión, profesionalidad y transparencia.

En 2017, la compañía ha incorporado 11 nuevos establecimientos, ha entrado en mercados como Turquía y Bolivia y ha destinado 30 millones de euros a inversiones de capital.

Actualmente, BlueBay Hotels cuenta con 52 hoteles distribuidos por todo el mundo, de los que 23 están ubicados en España. La compañía basa su crecimiento en un modelo de gestión articulado en torno al cliente y basado en 5 ejes: integración, flexibilidad y adaptación; formación del equipo; múltiples modelos de negocio; innovación y presencia internacional.



Figura 1 Fotografía Hotel le Royal

BlueBay Hotels, octava compañía hotelera española por presencia internacional y décimo mayor grupo por número de habitaciones, refuerza su presencia en España incorporando un nuevo hotel en Mallorca, donde el grupo ya cuenta con otros cuatro establecimientos.

BlueBay Hotels ha alcanzado las 22.736 plazas. El grupo cuenta actualmente con 52 hoteles en 27 destinos ubicados en 15 países. Los nuevos mercados en expansión han sido Turquía y Bolivia. BlueBay Hotels es la primera compañía española que ha apostado por ese país latinoamericano y que ha elegido la zona de Bursa para entrar en el país otomano.

La ciudad boliviana de Oruro, donde está situado el Hotel Eden By BlueBay, tiene un excelente potencial de desarrollo turístico, mientras que la metrópolis turca de Bursa, donde BlueBay Hotels ha entrado con dos establecimientos de lujo, Ataturk Palace By Blue Diamond y BlueBay Grand Celik Palace, atesora un importante legado cultural y turístico.

Asimismo, BlueBay Hotels ha consolidado su presencia en mercados que ya conocía como México, donde ha incorporado 6 establecimientos en Ciudad de México - Hipólito Taine By BlueBay, Aristóteles 140 By BlueBay, Oklahoma By BlueBay, Aristóteles 225 By BlueBay, Royal Colonial By BlueBay y Tennyson By BlueBay y ha ampliado su oferta turística al entorno urbano.

En 2018, BlueBay Hotels prevé destinar 60 millones de euros a inversiones de capital (CAPEX) para mejora de las instalaciones y servicios de hoteles en diferentes destinos.

Grupo BlueBay es la cadena hotelera gestionada desde julio de 2010 por Al Andalus Management Hotels. Tiene destinos tanto de ciudad como de playa, con altos estándares de calidad a precios competitivos.

BlueBay Hotels & Resorts, ubicado en Playa del Carmen, Quintana Roo Km. 300 Carretera Federal Chetumal Puerto Juárez, cuenta con 979 habitaciones lujosas y suites, 170



*Figura 2 Entrada Hotel BlueBay Grand Esmeralda, Playa del Carmen*

habitaciones amplias y confortables, vista al mar, todo incluido, 5 estrellas.

Actualmente el Grupo BlueBay cuenta con más de 30 establecimientos, es considerado el mayor holding turístico de España.

El Grupo BlueBay cuenta con 6 marcas bien diferenciadas y posicionadas para ofrecer siempre la mejor experiencia y satisfacción a diferentes segmentos y necesidades del cliente, cuatro marcas hoteleras, restauración, salud y belleza:

**Blue Diamond by BlueBay:** Símbolo de distinción, elegantes hoteles de lujo en destinos exclusivos donde la exigencia de la personalización es nuestra mayor deferencia.

**BlueBay Hotels & Resorts:** Hoteles diseñados para el deleite de sus huéspedes, brindan sensaciones de lujo y relax.

**Bellevue Hotels & Resorts:** Ofrece la mejor calidad, precio y dispone de un amplio equipamiento para satisfacer a todos los mercados.

**Blue City Hotels:** Confort, diseño y servicio es lo que identifica esta marca

**Blue Gourmet:** Restaurantes temáticos de alta calidad gastronómica galardonados como miembros de la marca Blue Gourmet. Siguiendo procedimientos de alto rango, diseñados por nuestros Chefs Ejecutivos.

**Blue SPA:** Nuestros Blue SPA están dotados de las más altas innovaciones en los campos de salud. Belleza y bienestar. Cuidadosa selección de tratamientos especiales, con circuitos y tratamientos de última generación.

Trabajan para ofrecer a los clientes los mejores productos en cada una de sus gamas, desarrollan su actividad con ilusión, profesionalismo y transparencia. Están comprometidos con la estrategia de crecimiento que permite acceder a áreas y mercados en los que pueden aplicar con éxito la experiencia acumulada.

## **MISIÓN.**

Simple y clara “Dar servicio a nuestros clientes”, a través de nuestro equipo humano, ofreciendo servicios turísticos muy competitivos capaces de satisfacer las necesidades de ocio de nuestros clientes y crear valor para nuestros accionistas y asociados.

## **VISIÓN.**

Ser un referente en la gestión de servicios y alojamientos turísticos a nivel nacional e internacional dentro de un gran grupo turístico que ya es líder.

## **VALORES.**

En BlueBay compartimos una serie de valores que identifican plenamente a las personas que trabajan con nosotros y que su vez, determinan el día a día:

- ❖ **Espíritu de trabajo en equipo:** Nos gusta trabajar de forma conjunta, fomentando un clima de colaboración, comunicación y confianza, sanemos que solo así se consiguen las mejores actuaciones y resultados.
  
- ❖ **Cultura de Servicio al cliente:** En BlueBay es esencial trabajamos para y por nuestros clientes, a quienes ofrecemos un servicio eficiente y de máxima calidad. Tratamos a nuestros clientes como a nosotros nos gustaría ser tratados, adaptándonos a sus necesidades y ofreciendo respuestas ágiles e individualizadas.
  
- ❖ **Respeto a las personas:** Las personas que trabajan en el Grupo BlueBay, son lo más importante para la compañía. Por ello consideramos el respeto mutuo como el pilar fundamental de las relaciones que se establecen en el ámbito de nuestra organización.
  
- ❖ **Iniciativa y Compromiso:** Las oportunidades en BLUEBAY son múltiples y variadas, por este motivo la iniciativa en la toma de decisiones y el grado de compromiso que

mostramos ante los distintos proyectos son cualidades que valoramos especialmente. Sabemos que nuestro esfuerzo individual contribuye al éxito colectivo, y este solo es posible a través de la aportación e implicación de todas las personas que forman nuestro equipo.

- ❖ **Flexibilidad y Orientación al cambio:** Somos, ante todo impulsores importantes de procesos de cambio. Este es el motivo por el que las personas que trabajamos en BlueBay mantenemos una actitud flexible y ágil ante los cambios del negocio y del entorno, posibilitando de este modo que año tras año nos reconozcan como una organización volcada al cliente y al servicio que actúa de una forma eficiente y dinámica.
- ❖ **Expansión:** Debido a las nuevas estrategias y políticas comerciales plantadas por la Dirección se ha iniciado una vía de expansión para nuevos mercados a corto plazo con perspectivas en el Caribe en vacacionales, y con un reto en hoteles de ciudad de selección en Europa.

## ORGANIGRAMA POR DEPARTAMENTOS

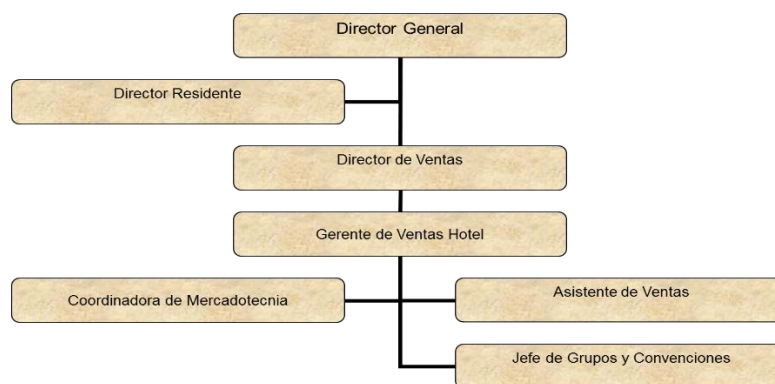


Figura 3 Organigrama Departamento Comercial

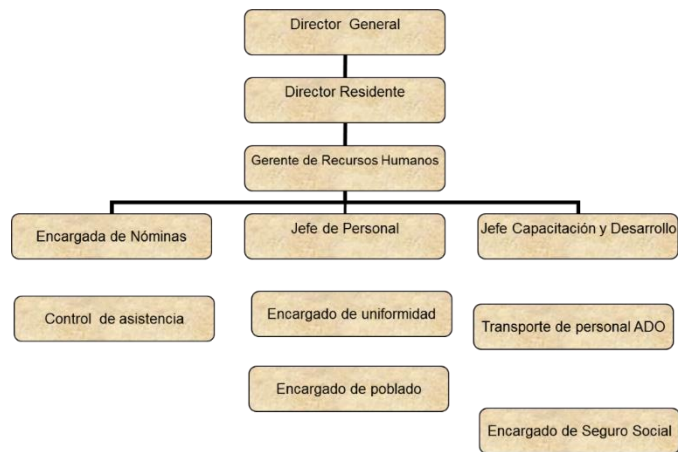


Figura 4 Organigrama Departamento de Recursos Humanos

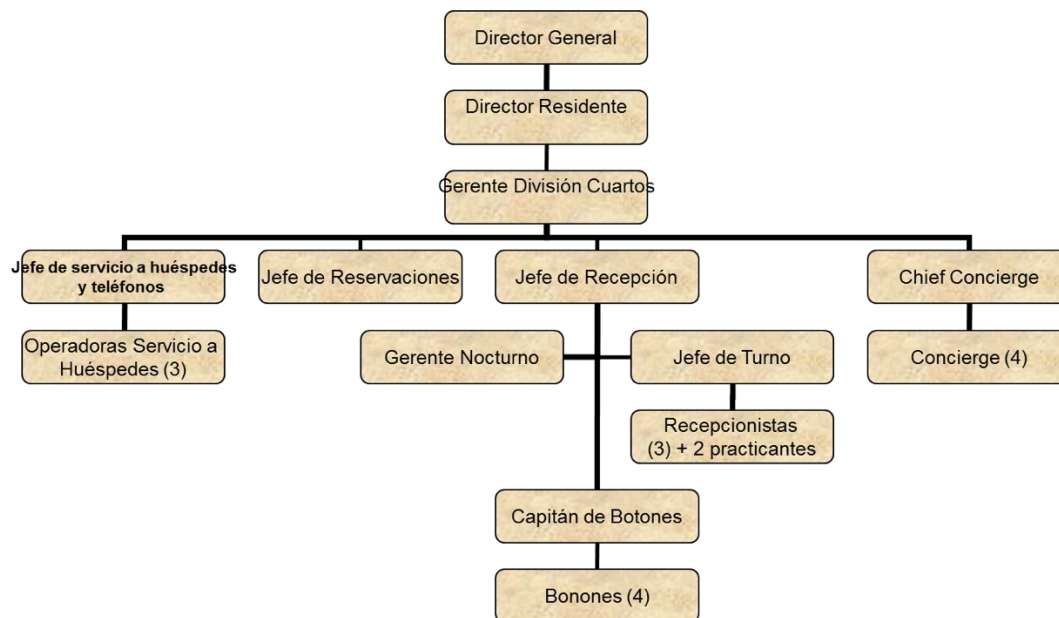


Figura 5 Organigrama División Cuartos (Parte 1)

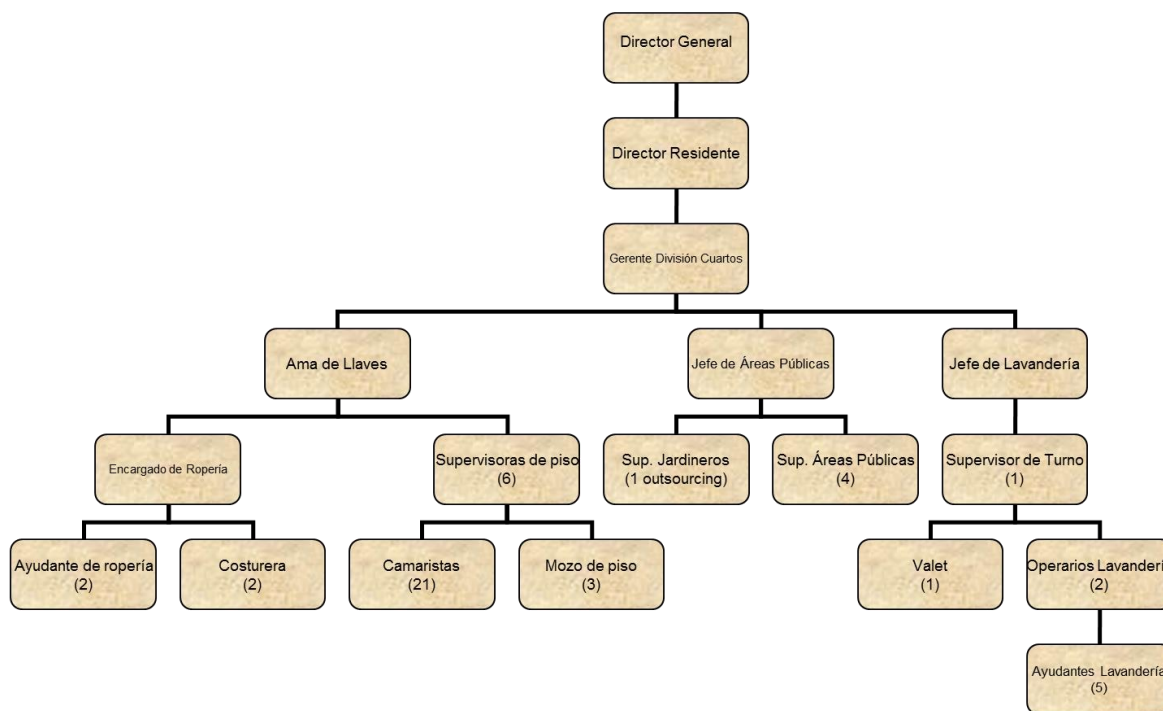


Figura 6 Organigrama División Cuartos (Parte 2)

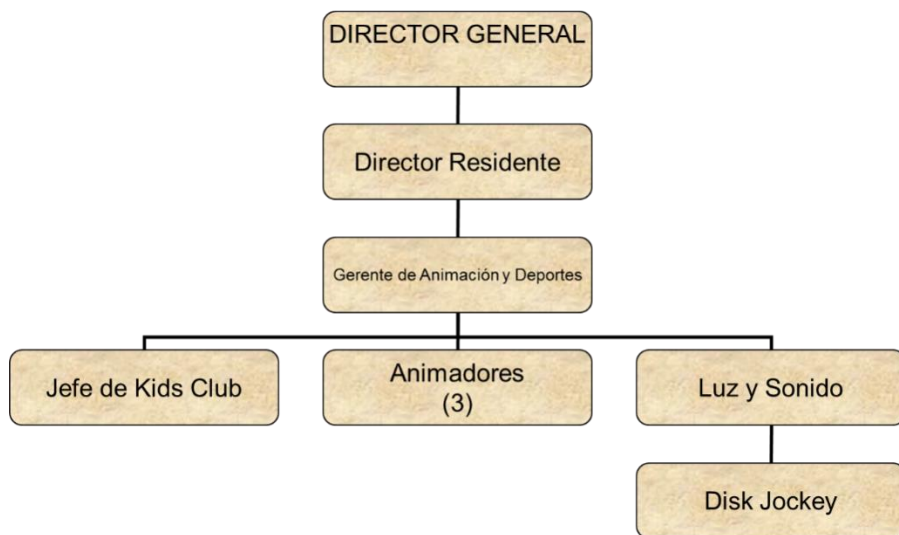


Figura 7 Organigrama Departamento de Animación



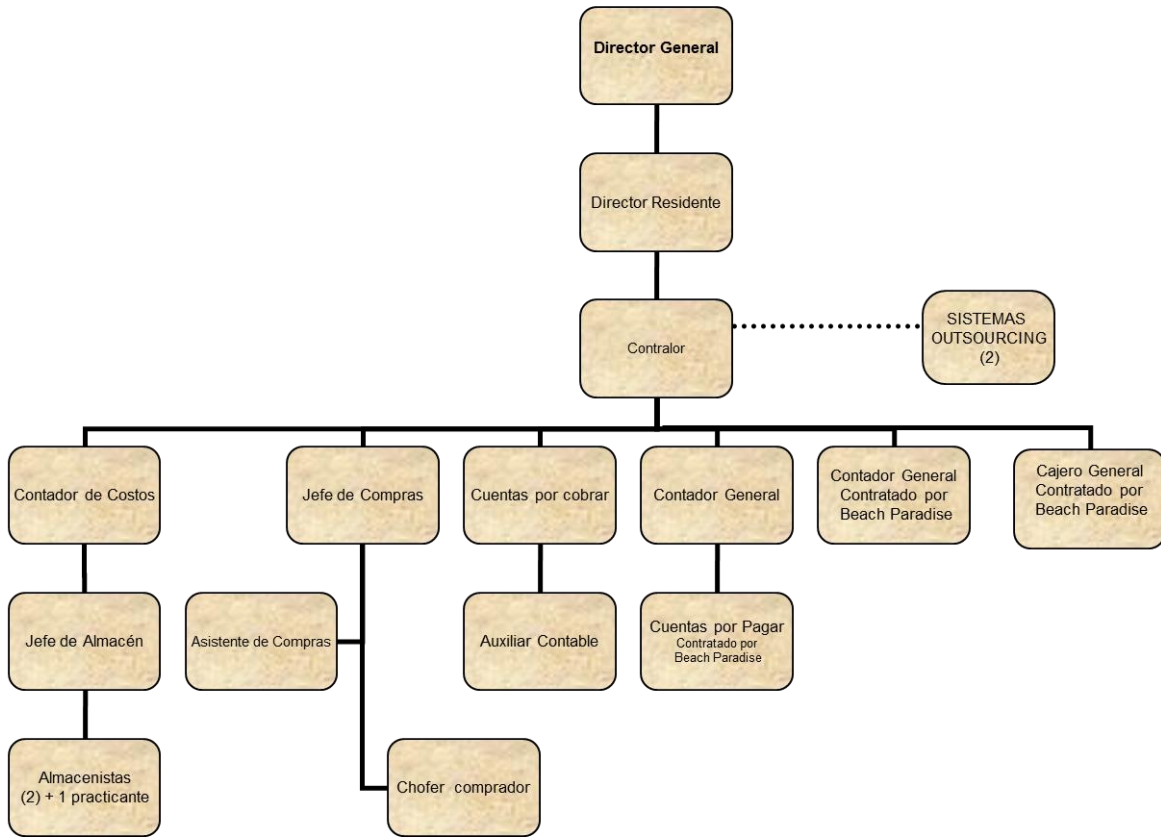


Figura 8 Organigrama Departamento de Administración

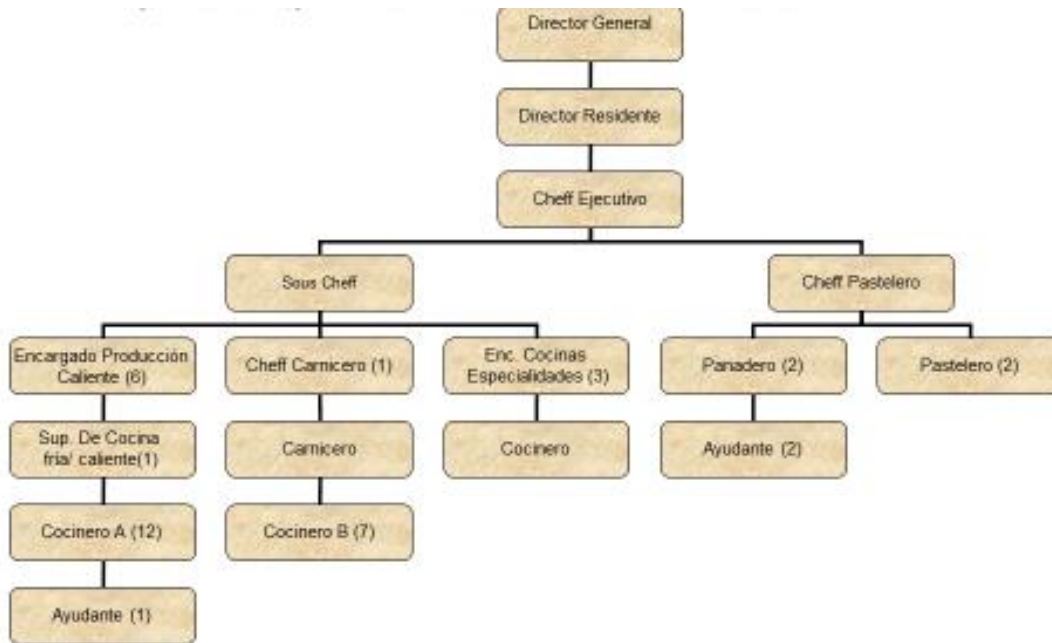


Figura 9 Organigrama Departamento Chef ejecutivo

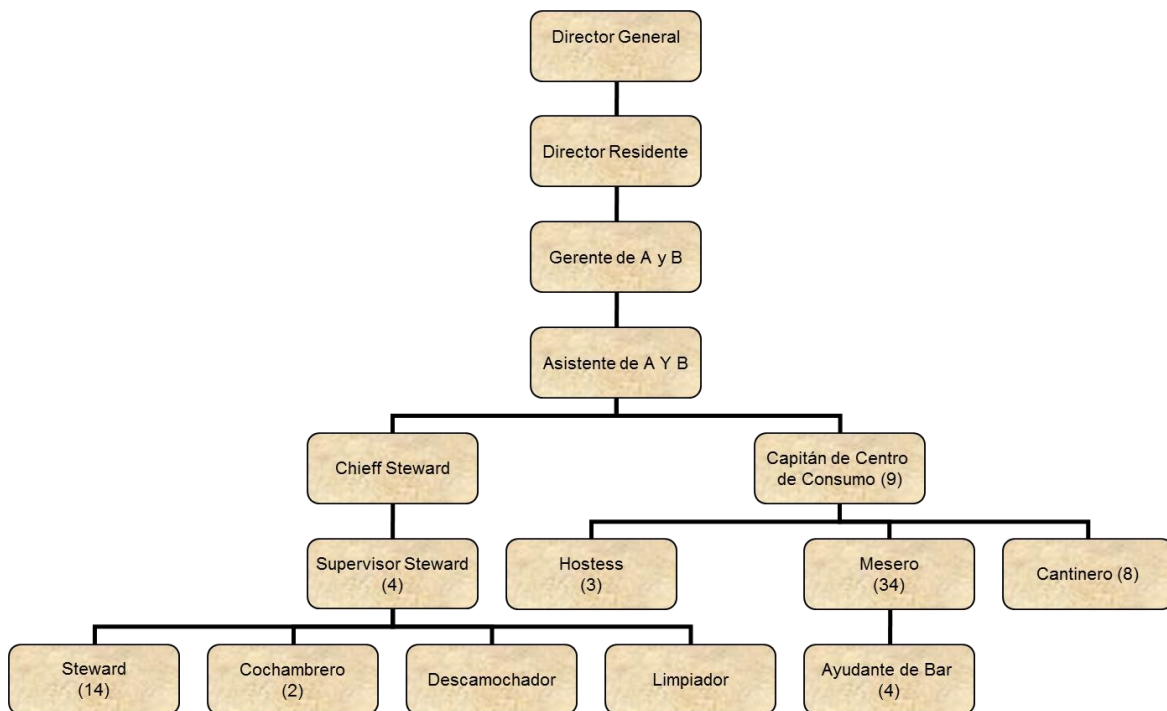


Figura 10 Organigrama Departamento Alimentos y Bebidas

## **ANÁLISIS INTERNO (MICRO AMBIENTE)**

Dentro de lo que compete al microentorno de la empresa, podemos destacar que BlueBay Grand Esmerada cuenta con una plantilla de 844 empleados, divididos en áreas como recursos humanos, steward, lavandería, gerencia, compras, operadores, reservaciones, mantenimiento, alimentos y bebidas, calidad, nomina, ama de llaves, jardinería, marketing y animación, quienes son los encargados de brindar un servicio de calidad a todos los huéspedes que entran al hotel.

Para lo que concierne en el manejo de cuentas, pagos y nomina, el banco principal con quien se apoya es Banorte, tanto para BlueBay y BlueDiamond, actualmente se encuentra al corriente con todas las normativas impuestas por el estado de Quintana Roo para la conservación de flora y fauna del ecosistema, así como certificaciones ISO y de instituciones ambientales que aseguran que el mínimo el 30% de los productos utilizados es destinado para ser reciclado, así como las que confirman que el 20% de la energía utilizada proviene de fuentes 0% contaminantes, a pesar de los grandes obstáculos que ha impuesto el gobierno y la sociedad, que no permiten una expansión más grande de sus unidades estratégicas de negocio, han sabido asociarse con instituciones que aseguran la inocuidad de sus procesos, así como el uso responsable de las materias primas y energía que utilizan, han permitido que grupo BlueBay se expanda de manera responsable con el medio ambiente y las comunidades sociales que lo rodean, volviéndose a su vez un hotel inclusivo, que permiten que sitios que evalúan a los destinos turísticos como lo son "Trip Advisor" le otorguen una calificación de 4,5 estrellas. Dentro de la categoría resort 5 estrellas, BlueBay Grand Esmeralda se encuentra en el top 5 según el sitio "Travel Life" quien hace dos años le otorgó el premio al mejor resort de playa del Carmen al mantener una ocupación arriba del 85% y la puntuación positiva de los huéspedes, dentro de dicho top se encuentran otros resorts categoría de 5 estrellas como lo son IberoStar, Vidanta y el Gran Vela, quienes pueden representar la competencia más directa que pueden tener en el mercado, su nicho de mercado son las personas de origen español, sin embargo el mercado estadounidense es el que representa su ocupación más fuerte.

El papel de los proveedores es muy importante, actualmente cuenta con más de 1200 proveedores que le brindan sus productos y servicios en diferentes ramas, pero entre los más destacados debido a sus altos consumos se encuentran los siguientes.

- ❖ **Bepensa (Cuauhtémoc Moctezuma).** Se dedica a la fabricación de bebidas alcohólicas
- ❖ **Marahaja.** Distribuye frutas, verduras, legumbres y semillas
- ❖ **Jessica Leal.** Suministra cárnicos y cortes finos
- ❖ **Holbox.** Abastece de gas LP a toda la planta
- ❖ **CocaCola.** Entre sus gamas de productos se encuentran bebidas energizantes, agua y refrescos
- ❖ **Office Max.** Dedicado a la producción de artículos de oficina
- ❖ **SauberHalten.** Manufactura productos químicos de gama alta en limpieza
- ❖ **MacAntiplagas.** Controla las plagas y animales.
- ❖ **Guadalquivir.** Ofrece servicios de mantenimiento en jardinería
- ❖ **Gt Caribe.** Sistemas de seguridad y contra incendios.
- ❖ **Politécnico.** Manufactura piezas de aluminio y cristal

Los anteriores proveedores en su mayoría han trabajado de la mano con el hotel por más de 10 años, prácticamente desde que la empresa inicio sus operaciones en el 2007. Como su intermediario principal se encuentra la agencia de viajes “Best Day” quien al año ingresa una ocupación para el hotel de más del 60%, del cual más de la mitad es de procedencia estadounidense y francesa, convirtiéndolo así, en uno de los principales canales de comunicación con el extranjero y su principal mercado, el año pasado BlueBayAwards nombro a la misma empresa de viajes “Best Day” como la imagen BlueBay 2017, así mismo podemos mencionar que dicha agencia de viajes es tan cercana BlueBay que se encuentran oficinas de dicha empresa dentro de las instalaciones de BlueBay Grand esmeralda en donde pueden brindar sus servicios de asesoramiento turístico y reservaciones con los huéspedes que ingresan diariamente.

## ANÁLISIS EXTERNO (MACRO AMBIENTE)

### **ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL**

#### **ATRATIVOS CULTURALES Y TURÍSTICOS:**

Para el Estado de Quintana Roo las principales zonas arqueológicas abiertas al público son:

**Tulum:** Es la tercera zona más visitada del País y excepcional por estar situada en el litoral y estar amurallada.

**Cobá:** Cuenta con la pirámide más alta de la Península conocida como el Nohoch Mul, un castillo de 9 hileras, un campo de juego de pelota y una red de caminos mayas.

**Kohunlich:** Se distingue por los mascarones de estuco que adorna uno de los principales edificios.

**Dzibanché, Kinichná:** Localizadas en el municipio de Othón P. Blanco, son dos conjuntos de vestigios mayas donde recientemente se permitió el acceso al público.

#### **MUSEOS:**



Figura 11 Museo de la cultura maya

**Museo de la Cultura Maya.** Localizado en Chetumal, es un museo moderno que presenta aspectos destacados de la cultura maya a través de presentaciones audiovisuales, maquetas y vestigios originales.

**Museo de Historia de Cancún.** Presenta un acercamiento a la cultura maya, con piezas originales encontradas en el entorno.

**Museo del Centro de Estudios y Deportes Acuáticos de México (CEDAM).** Se localiza en Akumal, presenta vestigios de barcos de época de la colonia que naufragaron en los arrecifes cercanos.

**Museo arqueológico – marino de Cozumel.** Presenta vestigios de la civilización maya encontrados en la isla y aspectos de la fauna y flora de los arrecifes coralinos.

**Museo marino de Xel Ha.** Es un pequeño museo con temas marinos y vestigios arqueológicos de la región.

**Museo de la Guerra de Castas.** Localizado en Tihosuco, presenta aspectos de la rebelión indígena del siglo XIX, así como de las costumbres actuales del pueblo maya.

**Museo de la Ciudad.** Presenta maquetas y fotografías de la vida de Chetumal a principios del siglo actual.

**Museo del Fuerte de Bacalar.** Presenta vestigios arqueológicos de la cultura maya y aspectos de la vida colonial en la antigua Villa de Bacalar.

## **FIESTAS, DANZAS Y TRADICIONES:**

Las fiestas más generalizadas en el Estado son el carnaval que se celebra antes de la cuaresma en febrero o marzo en todos los municipios. En varios municipios, en especial los de la zona maya y Cozumel se celebra en mayo a la Santa Cruz. En los municipios de la zona maya se realizan fiestas religiosas propias de sus tradiciones como el Lol Cah en la que se

santigua al pueblo con rezos mayas; la siembra de la Ceiba, que es el árbol sagrado; las ofrendas al dios Chac, de la lluvia, para evitar las sequías, etc.

En los últimos años se celebra en casi todos los municipios el Festival de Cultura del Caribe en el cual participan grupos artísticos de países de la Cuenca del Caribe y de otras entidades federativas del país.

Una danza tradicional es la de los chicleros, que recuerda los campamentos chicleros que se establecían en plena selva para la extracción de la resina del chicozapote. Otras danzas tradicionales, con gran influencia yucateca, son el baile de la cabeza de cochino, el baile de las cintas y las jaranas.

## **TRAJE TÍPICO:**



Figura 12 Traje típico de Quintana Roo

## **MÚSICA:**

La música en la entidad tiene gran influencia yucateca y caribeña, en la región sur por la constante comunicación con Belice y en el norte porque durante mucho tiempo solamente se escuchaban estaciones de radio de Cuba. Con el elevado número de visitantes nacionales y extranjeros, se observa en las zonas turísticas cada vez más la influencia de música internacional.

En la zona maya se ejecuta la música tradicional y actual con conjuntos musicales conocidos como Maya Pax, en el cual se utilizan instrumentos musicales rudimentarios como el tambor construido con troncos, el caracol, cascabeles de semillas, etc., así como instrumentos como la guitarra, violín, trompeta, etc.

## **ARTESANÍAS:**

En la zona maya las principales artesanías se fabrican a base de bejuco y madera, el bordado de hipiles y el tejido de hamacas.

En las localidades costeras las artesanías son a base de materiales marinos como caracoles, conchas, etc. Destaca la artesanía del coral negro, con lo cual se fabrican joyas de alto valor comercial.

## **GASTRONOMÍA:**

La comida tiene gran influencia yucateca, destacando los guisos elaborados con animales silvestres como el venado, jabalí, pavo de monte, etc., en pibil que consiste en aderezar la carne y hornearla enterrada y envuelta con hojas de plátano. En el sur existe influencia beliceña como el Rice and Beans (pollo frito y arroz con frijoles cocinados con aceite de coco), el pan boom, etc. En las zonas costeras es tradicional la preparación de ceviches de caracol y el pescado al Tikinxic en el cual se adereza el pescado con achiote y se asa a las brasas o se hornea enterrado.

## **CENTROS TURÍSTICOS:**

Los principales centros turísticos se localizan en el norte del estado, aunque también en el sur se cuenta con lugares que por sus recursos naturales tienen un gran potencial turístico.

Los principales centros turísticos son:

**Cancún.** Es el principal destino de playa del país y está reconocido a nivel mundial como un centro turístico de primera categoría. Sus principales atractivos son las playas y mar de belleza



excepcional, las zonas arqueológicas que lo rodean, sus centros de entretenimiento, sus servicios comerciales y turísticos.

**Cozumel.** Es uno de los principales destinos de playa del país. Es reconocido mundialmente por la belleza de su mar y playas y como la capital del buceo submarino en sus arrecifes coralinos. Cuenta con vestigios arqueológicos y vegetación exuberante. Posee amplia infraestructura hotelera y de servicios turísticos.

**Playa del Carmen.** Es un centro turístico que recientemente ha tenido un desarrollo impresionante por la cantidad de establecimientos hoteleros y de servicios que se han instalado. Posee atractivos de selva, mar, playas, arrecifes y vestigios arqueológicos.

**Riviera Maya.** Comprende el litoral de Cancún a Tulum, en donde se localizan sitios naturales de belleza excepcional por sus playas, mar, arrecifes coralinos y sitios arqueológicos. En esta zona se asientan complejos turísticos de primera categoría y existe una gran demanda para establecer nuevos desarrollos turísticos. Algunos de los sitios están Akumal, Puerto Aventuras, Chemuyil, Xcacel, Punta Piedra, Pamul, Xel Ha, Xcaret, Tulum, entre otros.

**Isla Mujeres.** Es una pequeña isla situada enfrente de Cancún, con todos los atractivos naturales de la región y con la ventaja de la tranquilidad en su entorno. Posee infraestructura hotelera y servicios turísticos adecuados.

**Chetumal.** Es una ciudad tranquila con todos los servicios e infraestructura hotelera. Puede considerarse como una base para visitar sitios turísticos de belleza natural como Bacalar, Palmar, Xcalac, Mahahual, etc y sitios arqueológicos importantes como Kohunlich, Dzibanché y Kinichná.

**Costa Maya.** Comprende el litoral de Punta Herrero a Xcalac, en el cual se tienen las bellezas naturales del Caribe y vestigios arqueológicos. Actualmente su desarrollo turístico es incipiente, pero con la introducción de servicios básicos de electricidad, agua potable y caminos pavimentados se espera que en corto plazo se logre introducir esta zona a la dinámica del turismo estatal.

## ENTORNO NATURAL

## DEMOGRAFÍA:

Según los datos del INEGI en el 2015 habitan 1501562 habitantes de las cuales 750024 (49.9%) son mujeres y 751538 (50.1%) son hombres.

## GEOGRAFÍA DE QUINTANA ROO:

Quintana Roo tiene una superficie total de 50,483 Km<sup>2</sup> y un litoral de 900 km, está compuesto del territorio unido a la plataforma continental y las islas Cozumel e Isla Mujeres. Cabe destacar que la frontera virtual del Golfo de México con el Mar del Caribe está localizada dentro de sus límites, lo que significa una amplia variedad de especies marinas que habitan en sus aguas. Además, se han registrado 120 especies de aves que anidan o viven en su territorio.



Figura 13 Ubicación geográfica de Quintana Roo

Esta zona es parte del Santuario Playa Isla Convoy, lugar donde se protege a las especies de tortuga en peligro de extinción que desovan en su costa, la tortuga carey, tortuga blanca y tortuga caguama. Al igual que gran parte de la península yucateca, el relieve de Quintana Roo es plano, con cavernas de rocas calizas y cenotes y hondonadas. Además, encontramos los ríos Hondo, Azul, Escondido y Ucum entre las numerosas lagunas quintanarroenses.

## CLIMA:

Las condiciones climáticas son perfectas. Más que 300 días con sol por año, 5 a 30 grados centígrados durante todo el año, con pocas lluvias durante junio hasta octubre, crean un ambiente preferido para divertirse o relajarse de la vida cotidiana.

Cuenta con 3 millones de hectáreas de superficie de selva, lo que le convierte en el estado con mayor extensión selvática del país. También, como parte del tesoro natural que su territorio alberga, están los: litorales, arrecifes, playas y costas que forman parte de su gran atractivo natural.

## **FLORA Y FAUNA:**

La variada y tropical flora y fauna más abundante son el tigre y tigrillo, el mono saraguato, el faisán, el cojolite, el tucán, el cardenal, el te-mazate, tapir, lagarto, garza blanca, entre muchos otros. Dentro de sus cristalinas aguas encontramos tiburones, meros, sábalos, pargos, cazones y coral negro; además del manatí y las tortugas en peligro de extinción. La flora que destaca en la extensa selva tropical son los árboles como cedro rojo, caoba y ceiba; el chicozapote para fabricar chicle, plátano y mamey, etc.

## **ENTORNO ECONÓMICO:**

Pasando ahora al entorno económico como factor positivo para el Hotel BlueBay, ya que sus principales clientes son extranjeros con un poder adquisitivo alto, regularmente son empresarios y familias o jóvenes con un estilo de vida en el que se dedican a viajar, les gustan las aventuras extremas y la naturaleza.

Así mismo cuenta con huéspedes nacionales que pertenecen a clases sociales de primer nivel como la A/B (Clase rica) y C+ (Clase media).

En cuanto a la región, la principal actividad económica es el turismo, seguida por el sector servicios y la construcción. Esta última no es tan favorable para Grand Esmeralda, ya que cada

vez se construyen más hoteles lo que es sinónimo de competencia directa. Por ejemplo, durante el 2015, inversionistas nacionales y extranjeros trabajaron en hoteles de cuatro y cinco diamantes y cinco estrellas en el estado.

Para ese año Cancún tiene al menos 14 hoteles con estas denominaciones y 16 se ubican en la Riviera Maya y así año con año se destinan millonarias sumas para construir, ampliar y mejorar la infraestructura y los servicios de la industria hotelera.

Otro dato importante es que Playa del Carmen tiene una participación en el PIB turístico nacional del 11.3 %, actuando con más de la tercera parte de las divisas que ingresan al país por concepto de turismo, teniendo así una derrama económica en 1997 fue alrededor de 2,707 millones de dólares.

En el 2017 la afluencia turística fue de 5.9 millones de turistas, incluyendo visitantes de Belice y pasajeros de cruceros. El 81 % de los turistas son extranjeros. Hoy Quintana Roo se mantiene como el principal destino turístico de México y América Latina. Playa Carmen y la Riviera Maya reciben alrededor de 2 Millones turistas de todo el mundo.



Figura 14 Turismo en Quintana Roo

## **ENTORNO POLÍTICO LEGAL:**

En el entorno político legal para la actividad hotelera existe un margen regulatorio donde se emiten los Lineamientos del Sistema de Clasificación Hotelera.

En este acuerdo se especifica el reglamento de la Ley General de Turismo donde señala que es deber de la Secretaría de Turismo establecer un Sistema de Clasificación Hotelera que tendrá como objetivo el de ordenar, estandarizar y homologar, a través de procesos y un instrumento de clasificación, la categoría o categorías de los establecimientos hoteleros del país, así mismo en otro artículo se establece que uno de los objetivos del Sistema de Clasificación Hotelera es mejorar la accesibilidad y la sustentabilidad de los servicios de hospedaje, la inclusión y la protección del patrimonio natural y del medio ambiente del país.

Además, se deben señalar los lineamientos específicos para la operación y funcionamiento del Sistema de Clasificación Hotelera, que deberán observar, de manera obligatoria, los prestadores de servicios turísticos de hospedaje.

El acuerdo también define los conceptos y documentos que se ligan con la Ley General de Turismo, por ejemplo, para que el hotel pueda operar como tal debe contar con un certificado de inscripción, una constancia de clasificación hotelera, RFC, por mencionar algunos. También existe una clasificación de categoría por estrellas, donde la Ley General de Turismo, les asigna una puntuación para 8 ejes de desempeño, los cuales son Acceso, exterior y generales, Comunicación, Habitación y baño, Alimentos y bebidas, recepción, Control de temperatura, servicios y áreas públicas. La clasificación por categoría se establece según se cumplan los ejes mencionados, quedando de la siguiente manera:

<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>
1-260	1 Estrella
261-520	2 Estrellas
521-780	3 Estrellas
781-1040	4 Estrellas

1041-1300	5 Estrellas
-----------	-------------

Tabla 1 Clasificación de categoría por estrellas

Cabe mencionar que Grand Esmeralda se encuentra en la clasificación 5 estrellas, por contar con la modalidad “todo incluido” haciéndolo un hotel resorts, enfocando su servicio de hospitalidad siempre con la mayor calidad hacia sus huéspedes.

### ***ENTORNO TECNOLÓGICO:***

Con la globalización todas las empresas tienen un mejor sistema de comunicación para la relación con el cliente, utilizando los tipos de comercio electrónico. BlueBay opera con el tipo B2C (Business to Consumer) pues ahora las reservaciones se hacen vía internet o vía telefónica obteniendo una atención personalizada y porque no es necesaria la intervención de un intermediario. Así mismo la empresa enfoca su servicio al cliente, al ofrecer hospitalidad.

Un punto fuerte que tiene la empresa es su modalidad Club vacacional, en donde el cliente paga una anualidad a cambio de un servicio privilegiado, teniendo acceso a zonas exclusivas en el hotel.

Otro tipo de relación que utiliza es el de B2B (Business to Business) este se trata, en este caso de tener una relación sana con sus proveedores de servicios o productos, ya que se busca calidad y la reducción de costos.

En cuanto a la preparación del personal no se utilizan herramientas tecnológicas que ayuden a optimizar el conocimiento del capital humano. Se ha notado que solo se imparten capacitaciones para la obtención de constancias de habilidades utilizando herramientas básicas informáticas, como power point por ejemplo.

El estilo administrativo que posee BlueBay es comúnmente el de usar la paquetería office para crear una base de datos o para llevar a cabo un procedimiento, en lugar de crear su propio sistema interno donde se lleve el desarrollo sea cual sea el procedimiento.

## MATRIZ FODA BLUEBAY GRAND ESMERALDA

<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>EXTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan todo incluido.</li> <li>2. Variedad de servicios.</li> <li>3. Tiene 979 habitaciones.</li> <li>4. Calificado con 5 estrellas.</li> <li>5. Cuenta con su propia procesadora de agua.</li> <li>6. Tiene zona privilegiada en la playa para clientes VIP</li> <li>7. Certificaciones de estándares de calidad e higiene.</li> <li>8. Empresa socialmente responsable.</li> <li>9. Excelencia y calidad en el servicio.</li> <li>10. Ofrece transporte y vivienda a sus colaboradores.</li> <li>11. Precios competitivos (buena relación calidad-precio)</li> <li>12. Infraestructura amplia y cómoda.</li> <li>13. Solida imagen en el mercado.</li> <li>14. Conservación de flora y fauna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal poco capacitado en sus áreas laborales.</li> <li>2. Falta de planificación de ascensos para colaboradores.</li> <li>3. Mal proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>4. Mal control y distribución de productos en el almacén general.</li> <li>5. Personal poco motivado a hacer carrera dentro de la empresa.</li> <li>6. Falta de personal en algunos departamentos (mala detección de necesidades de personal).</li> <li>7. No se evalúan adecuadamente los proyectos de la empresa.</li> <li>8. Falta de selección de proveedores.</li> <li>9. Retraso en pagos a proveedores.</li> <li>10. Falta de seguimiento de desempeño de trabajadores para posteriores ascensos.</li> <li>11. Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.</li> <li>12. Deficiencia del sistema de reportes de fallas para el área de mantenimiento.</li> <li>13. Comunicación deficiente entre departamentos administrativos.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (MINI-MAXI)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda potencial con alto nivel de poder adquisitivo.</li> <li>2. Ubicación estratégica.</li> <li>3. Apertura de nuevos destinos.</li> <li>4. Globalización.</li> <li>5. Mejora en el servicio y aumento de la variedad de los mismos.</li> <li>6. Certificaciones.</li> <li>7. Compra de terreno para ampliar instalaciones.</li> <li>8. Aprovechamiento y cuidado de recursos naturales.</li> <li>9. Buena climatología.</li> <li>10. Nuevos proyectos turísticos.</li> <li>11. Desarrollo tecnológico.</li> <li>12. Ferias nacionales de turismo.</li> <li>13. Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico.</li> <li>14. Nuevas tecnologías de la información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir nuevos hoteles para diversos segmentos. <b>F9, F13, O1, O3</b></li> <li>2. Incrementar los servicios (deportes extremos y actividades recreativas) <b>F12, F14, O5, O7</b></li> <li>3. Actualizar sus certificaciones <b>F4, F7, O6, O14</b></li> <li>4. Realizar campañas de limpieza en la ciudad creando valor agregado para el hotel <b>F8, F14, O8, O13</b></li> <li>5. Acudir a ferias y eventos para publicitarse en búsqueda de nuevos clientes <b>F2, F6, O2, O4</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de plan de vida y carrera para colaboradores con aspiraciones de crecimiento profesional y personal <b>D2, D10, O11, O14</b></li> <li>2. Implementar programa de incentivos no económicos para mantener la motivación en los trabajadores <b>D5, D13, O5, O6</b></li> <li>3. Reestructuración de procedimiento de compra y diseño de evaluación de proveedores <b>D8, D9, O6, O11</b></li> <li>4. Mejorar proceso de reclutamiento y selección de personal <b>D3, D6, O11</b></li> <li>5. Rediseño de lay-out del almacén general <b>D4, O5, O11</b></li> <li>6. Mejorar el sistema de reportes de fallas <b>D12, O11, O14</b></li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (MINI-MINI)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Desastres naturales.</li> <li>3. Deterioro de la imagen de la ciudad.</li> <li>4. Costos de mantenimiento de instalaciones.</li> <li>5. Inflación.</li> <li>6. Políticas gubernamentales.</li> <li>7. Devaluación del tipo de cambio (dólar).</li> <li>8. Inseguridad en la ciudad (delincuencia organizada).</li> <li>9. Variaciones descontroladas en ocupación del hotel.</li> <li>10. Cambios en la estacionalidad.</li> <li>11. Diversas variables macroeconómicas.</li> <li>12. Estabilidad política.</li> <li>13. Conflictos sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar campaña publicitaria destacando la calidad del servicio <b>F2, F9, A1, A9</b></li> <li>2. En temporada baja ofrecer promociones y paquetes para ampliar el mercado <b>F1, F3, A9, A10</b></li> <li>3. Reducir costos de operación sin perder calidad en el servicio, para ofrecer precios más bajos que la competencia <b>F11, F12, A1, A11</b></li> <li>4. Diseño de manuales de acciones preventivas ante fenómenos naturales <b>F8, F12, A2</b></li> <li>5. Cumplir con las políticas gubernamentales y ofrecer a los clientes mayor seguridad y confiabilidad del servicio <b>F8, F9, A6, A12</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar acuerdos con proveedores para no aumentar precios mientras los volúmenes de compras sean estandarizados <b>D8, D9, A5, A11</b></li> <li>2. Ajustar presupuesto de diferentes departamentos, tomando en cuenta sus necesidades <b>D7, A11</b></li> <li>3. Mejorar clima laboral (contribuir al desarrollo de la buena convivencia) <b>D13, A13</b></li> <li>4. Formar un consejo para la evaluación y aprobación de proyectos que contribuyan al desarrollo del hotel <b>D12, D13, A4, A11</b></li> <li>5. Hacer mayor uso de la mezcla promocional para un mejor posicionamiento <b>D11, D1</b></li> </ol>

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizará el “Modelo de Planeación” desarrollado por Lippitt, Watson y Westley.

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si puede ser convertida después en planes de acción.

Se describen los siete pasos que sugieren los autores de este modelo, aunque cabe decir que es raro que se lleve a la práctica en forma literal, ya que el modelo se puede adecuar a las necesidades de la organización. Como se puede observar, el modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa. Ésta suele ser una etapa altamente compleja para las organizaciones que no están dispuestas a aceptar el cambio y a reconocer que deben hacerlo.

A continuación se describen las fases del modelo:

- ❖ Contacto:
  - Exploración entre consultor y cliente.
  
- ❖ Contrato:
  - Contrato general + específico.
  - Objetivo-plan (esbozo).
  - Expectativas y compromiso mutuos.
  
- ❖ Entrada:
  - Sistema-meta: ¿Dónde?, ¿Cómo comenzar?.
  - Hacer contacto con personas.
  - Testimoniar receptividad, confianza, etc.
  - Sondear problemas, insatisfacciones.



❖ **Recolección de datos:**

- Entrevistas.
- Observación.
- Convivencias.
- Cuestionarios.
- Consulta de documentos.
- Reuniones.

❖ **Diagnóstico:**

- Definir situación y necesidades de cambio.
- Identificar y evaluar problemas.
- Definir objetivos de cambio y metas.
- Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc.
- Evaluar potencial de cambio.
- 

❖ **Planeación de intervenciones**

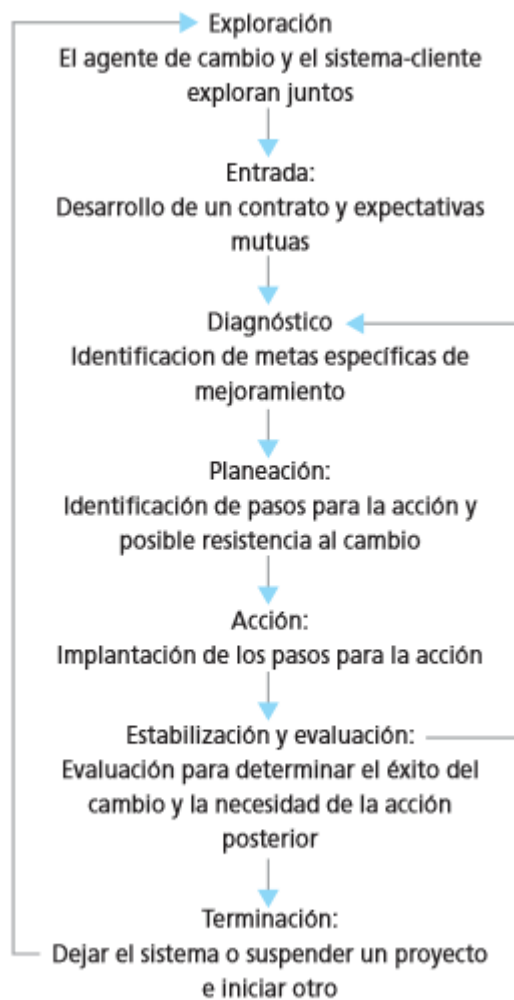
- Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas.
- Programar actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.

❖ **Acción:**

- Implantar el plan: actuar sobre el sistema meta.
- Institucionalizar: actitud y método para solución de problemas.

❖ **Acompañamiento y evaluación:**

- Control de resultados.
- Autoevaluación por el cliente.
- Evaluación por consultor técnico.
- Nuevo diagnóstico, ¿Nuevo contrato?



Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.

Con base en el modelo se listan las etapas a desarrollar con sus respectivas actividades:

1. **Exploración:** Se tiene una entrevista con jefe de capacitación y asistente del mismo departamento (se busca encontrar ventajas y desventajas del actual modo de motivación y capacitación del personal).
2. **Entrada:** Se genera una lluvia de ideas entre jefe de capacitación, asistente de la misma área y practicantes, con la finalidad de encontrar nuevas técnicas de motivación y desarrollar método de sistematización para ascensos y reemplazos de puestos.
3. **Diagnóstico:** Se analiza la situación actual del departamento, destacando puntos fuertes y débiles en busca de la mejora continua.
4. **Planeación:** Se planea el desarrollo de las estrategias que buscan mejorar la administración del capital humano de la empresa. Así mismo se desarrolla la planeación de un programa de incentivos.
5. **Acción:** Se lleva a cabo el desarrollo de los pasos para resolver la problemática y mejorar los procesos detectados (se implementa la planeación antes establecida).
6. **Estabilización y Evaluación:** Se evalúan los resultados de la implementación y se realizan mejoras y pruebas bajo la marcha con la finalidad de descartar errores y asegurar el éxito de la planeación.
7. **Terminación:** Se finaliza el proceso y se continua implementando la mejora, si es necesario se continua aplicando mejoras en el mismo, a fin de no quedar obsoleta la herramienta.

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

### 1. EXPLORACIÓN:

Inicialmente mediante la técnica de observación se detectó la problemática: Falta de motivación de los empleados, para encontrar las raíces de dicho problema se realizó una entrevista al jefe de capacitación y desarrollo, Lic. Laura Vega Laurrovaquio y al asistente del mismo departamento, Lic. Marco Cahuich Hau, de la cual resultó que el área requiere inmediatamente una reestructuración de sus actividades, debido a que las acciones actualmente implementadas son buenas, pero carecen de participación por parte de los empleados, esto se debe principalmente a la monotonía en su realización, para lo cual se acuerda realizar una reunión con todos los miembros del departamento para llevar a cabo una lluvia de ideas e implementar las mejores a fin de incrementar la motivación y participación de los colaboradores de BlueBay Grand Esmeralda, quienes a pesar de tener un excelente desempeño laboral, no logran sentirse parte de la empresa, a lo que comúnmente se le conoce como “ponerse la camiseta”.

### 2. ENTRADA:

Se llevó a cabo una reunión a la cual asistieron los miembros del departamento de “Capacitación y desarrollo”, de la cual resultaron una lista de ideas, la cual se filtró descartando aquellas que involucraban una gran inversión (para lo cual se tuvo en cuenta el presupuesto mensual del departamento).

MES	PRESUPUESTO
ENERO	\$ 15,000.00
FEBRERO	\$ 5,000.00
MARZO	\$ 5,000.00
ABRIL	\$ 50,000.00
MAYO	\$ 25,000.00
JUNIO	\$ 25,000.00
JULIO	\$ 5,000.00
AGOSTO	\$ 5,000.00
SEPTIEMBRE	\$ 5,000.00
OCTUBRE	\$ 5,000.00
NOVIEMBRE	\$ 5,000.00
DICIEMBRE	\$ 100,000.00
TOTAL:	\$ 250,000.00

*Tabla 2 Presupuesto mensual de Capacitación y Desarrollo.*

## LISTA DE ACTIVIDADES A REALIZAR:

- Sábados Familiares.
- Evento mejor colaborador.
- Festejo a cumpleaños (mensual).
- Entrega de PIN por antigüedad.
- Entrega de reconocimientos por servicio.
- Torneo de Futbol.
- Torneo de Voleibol.
- Torneo de Ajedrez.
- Torneo de Jenga.
- Torneo de Domino.

### **3. DIAGNÓSTICO:**

Se realizó una matriz FODA (Ir a pág.43) de la cual resultó la elaboración de un plan de vida y carrera con programa de incentivos para brindarles a los colaboradores la posibilidad de ascender de puesto a partir de ellos capacitarse y desarrollar nuevas habilidades.

### **4. PLANEACIÓN:**

Se desarrolla un diagrama de Gantt en el cual se listan las actividades a realizar por el área de capacitación y desarrollo con la finalidad de motivar al personal y mejorar las relaciones laborales:

NO.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MESES													
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
1	*Por puntualidad.	Se le otorga un bono al colaborador con valor de \$1,000 pesos por tener durante un bimestre buena puntualidad.														
2	*Por asistencia.	Se le otorga un bono al colaborador con valor de \$500 pesos por tener durante un bimestre una excelente asistencia en su trabajo.														
3	*Premio mejor colaborador front.	Se le reconoce al mejor colaborador que se encuentra interactuando con el huésped con la cantidad de \$1,500.														
4	*Premio mejor colaborador back.	Se le reconoce al mejor colaborador que se encuentra en la parte operativa que no interactúa directamente con el huésped con la cantidad de \$1,500.														
5	*Premio en juego de mesa (domino): \$500.	Se organiza un torneo de domino en el cual al ganador se le premia con \$500.														
6	*Premio en juego de mesa (jenga): \$300.	Se organiza un torneo de jenga en el cual al ganador se le premia con \$300.														
7	*Premio en juego de mesa (ajedrez): \$800.	Se organiza un torneo de ajedrez en el cual al ganador se le premia con \$800.														
8	*Bonos por ventas (monto variable).	Mensualmente se le otorga al colaborador un bono por sus ventas, dicho bono varía dependiendo de las ventas obtenidas en ese periodo.														
9	*Premio en torneo de voleibol	Se le da como premio al equipo ganador del torneo la cantidad de \$3,000 en efectivo.														
10	*Premio en torneo de futbol	Se le da como premio al equipo ganador del torneo la cantidad de \$4,000 en efectivo.														
11	*Reconocimiento mejor colaborador.	Se le otorga al colaborador un reconocimiento como muestra de su gran desempeño en el departamento en que se encuentra trabajando.														
12	*Reconocimiento mejor supervisor.	Se le otorga al colaborador un reconocimiento como muestra de su gran desempeño laboral como supervisor.														
13	*Reconocimiento Tripadvisor.	Se le otorga al colaborador un reconocimiento como muestra de su gran desempeño laboral (por las menciones de los huéspedes).														
14	*Entrega de pin de 10 años.	Se le otorga un pin y un reconocimiento a los colaboradores que cumplen 10 años de servicio en el hotel.														
15	*Reconocimientos por servicio (meseros, hostess, cantinero)	Se le otorga al colaborador un reconocimiento como muestra de su gran desempeño laboral.														
16	*Sábados familiares.	Los colaboradores acuden al trabajo un sábado acompañados de sus familiares y la jefa de capacitación los dirige en un recorrido por todo el hotel (desayunan y almuerzan en los restaurantes del hotel).														
17	*Daypass para practicantes.	Se le otorga a los practicantes un Daypass con el cual ellos pueden disfrutar de todo el hotel de 9am. a 11 pm.														

## 5. ACCIÓN :

Se inicia con la implementación y seguimiento de la planeación antes establecida, se llevan a cabo las actividades a partir del mes de FEBRERO hasta ABRIL, tomando en cuenta las mejoras para cada una que se habían planteado en la reunión. Adicionalmente se inicia con la propuesta de “Colaboradores - Practicantes”, la cual consiste en que los colaboradores a quienes se les llamara “practicantes internos”, realicen en un periodo de 3 meses prácticas en otro departamento o el mismo pero ocupando un puesto diferente al que actualmente tienen, esto con la finalidad de que ellos adquieran experiencia en otra área y fortalezcan sus habilidades para posteriormente, una vez terminadas las practicas el colaborador si así lo desea pueda solicitar una evaluación para un posible ascenso.

## **6. ESTABILIZACIÓN Y EVALUACIÓN:**

Una vez realizadas las actividades el primer mes: febrero, se tiene una reunión nuevamente con los miembros del área de capacitación y desarrollo para analizar y evaluar los resultados obtenidos con dichas actividades implementadas. Se concluye que ha sido satisfactorio el cambio y se observó mayor participación por parte de los colaboradores que en ocasiones pasadas, pero se destaca la posibilidad de mejorar, para lo cual se delega la responsabilidad del próximo evento: “Mejor Colaborador” a asistente de capacitación y practicantes de capacitación. Dicho evento se lleva a cabo el 6 de abril de 2018 y el jefe de capacitación y desarrollo evaluará los resultados del evento.

## **7. TERMINACIÓN:**

La Llic. Laura Vega, evalúa la realización del evento antes mencionado, señala que los resultados obtenidos con dicho evento han sido los mejores, superando sus expectativas, se detecta la participación de gran número de colaboradores y practicantes (un 80 %) aproximadamente, comparado con un 25% de participación en ocasiones anteriores de dicho evento, sin embargo, la única retroalimentación del evento fue: No se esperaban tantos asistentes e hizo falta mayor número de mobiliario y bebidas. Por lo cual para el mismo evento pero del siguiente mes se preverá mejor la logística.

Así mismo de la mano de la realización de dicho evento se continua dando el seguimiento a los “Practicantes internos”, para lo cual se desarrolla el plan de vida y carrera que de igual manera hasta la fecha está teniendo buenos resultados con la participación de los empleados que buscan superarse profesional y laboralmente.

## REPORTE DE PLAN DE VIDA Y CARRERA

Un plan de vida es la estructura que se considera idónea para el proceso de ascenso de un colaborador a lo largo de su carrera laboral, es decir, describe paso a paso su crecimiento laboral, así como los conocimientos y habilidades que deberá ir adquiriendo con la experiencia en cada puesto que represente. Ahora un plan de carrera es el que muestra los anhelos de una persona en cuanto a su vida personal, de igual forma que el plan de carrera, muestra la estructura del modo en que debería ir adquiriendo sus metas y objetivos establecidos en un tiempo determinado, para llegar a la satisfacción final, en ambos planes, la estructura más alta o aquella que hace sentir al colaborador realizado profesional, laboral y personalmente.

Estos planes son una buena opción para las empresas que buscan cumplir con el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, pretender fidelizarlos con la finalidad de no permitir la fuga de talento, es por ello que se desarrolla este plan de vida y carrera con programa de incentivos para el hotel BlueBay Grand Esmeralda, con el objeto de contribuir al desarrollo tanto personal como laboral y profesional de cada uno de sus trabajadores, para capacitarles más y crear así talentos humanos eficientes y con posibilidades de mejorar de forma directa en su ámbito laboral y de forma indirecta y en conjunto, aportar al desarrollo de la organización.

Para una mejor visualización del Plan de Vida y Carrera con Programa de Incentivos, ir al archivo en Excel que se adjunta en el presente reporte (Disco Compacto).

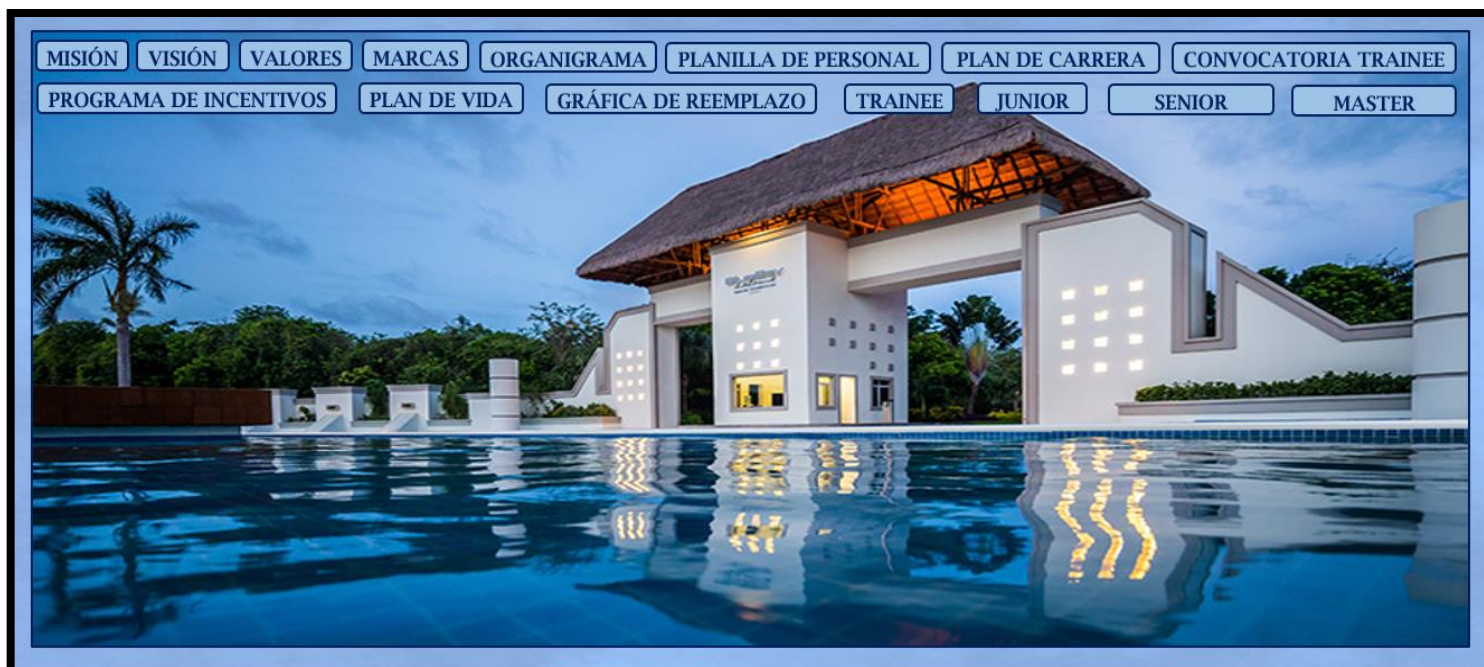
El plan de vida y carrera con programa de incentivos del hotel BlueBay Grand Esmeralda se divide en diferentes pestañas todas, debidamente vinculadas a la pantalla de inicio donde se muestra el menú completo del presente plan, para lo cual se utilizaron botones que se ubican en la parte superior de la pantalla de inicio, dichos apartados se listan a continuación y se pueden visualizar en la ilustración No.1

La imagen que se puede apreciar al fondo del inicio es la entrada del hotel BlueBay Grand Esmeralda, ubicado en Playa del Carmen, Qroo.

Apartados del plan de vida y carrera con programa de incentivos:



- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Valores.
- ✓ Marcas.
- ✓ Organigrama.
- ✓ Plantilla de personal.
- ✓ Plan de carrera.
- ✓ Convocatoria Trainee.
- ✓ Trainee.
- ✓ Junior.
- ✓ Senior.
- ✓ Master.
- ✓ Programa de incentivos.
- ✓ Plan de vida.
- ✓ Gráfica de reemplazo.



*Ilustración 1 MENÚ INICIO PLAN DE VIDA Y CARRERA CON PROGRAMA DE INCENTIVOS.*

Las primeras pestañas del plan están establecidas para la filosofía organizacional, esto con la finalidad de tener las bases del plan para que éste se encuentre alineado con las necesidades de BlueBay, así mismo para que quien haga uso del plan tenga presente y este consciente de las bases de dicha planeación. Se puede observar en la ilustración 2 la misión, esta cuenta con una fecha ubicada en la parte superior izquierda que dando clic te direcciona al menú principal.



*Ilustración 2 MISIÓN BLUEBAY GRAND ESMERALDA*

En la ilustración 3, se ubica la Visión, misma que hace referencia a ser cumplida a nivel nacional e internacional, por lo cual el hotel lucha en conjunto con sus colaboradores para colocarse como líder del mercado turístico en el que se desenvuelve.



Ilustración 3 VISIÓN BLUEBAY GRAND ESMERALDA

En la ilustración 4 se visualizan los valores bajo los cuales se rigen tanto directivos como colaboradores de BlueBay, esta pestaña cuenta con una flecha en la parte superior izquierda que te dirige al menú principal.



Ilustración 4 VALORES DE BLUEBAY GRAND ESMERALDA

Grupo BlueBay es una cadena hotelera de gran dimensión, y cuenta con 6 marcas, en la segunda de esas marcas es donde se ubica BlueBay Grand Esmeralda, un hotel familiar 5 estrellas, con más de 10 años de experiencia en el mercado turístico. En la ilustración 5 se muestran las 6 marcas de dicho grupo.



*Ilustración 5 MARCAS GRUPO BLUEBAY*

En la ilustración 6 se puede observar el menú del organigrama, mismo se encuentra dividido en 2 apartados, el primero de ellos (ilustración 7) nos muestra el organigrama general, donde se pueden visualizar los puestos de mayor jerarquía como:

- ✓ Dirección.
- ✓ Gerencias.
- ✓ Jefaturas.

Cabe mencionar que cada puesto está vinculado con su respectivo perfil de puesto que se ubican en otras pestañas dentro de mismo documento.

Mientras que en el segundo apartado (ilustración 8) se ubica el organigrama por departamentos, donde se aprecia un gráfico que divide a los departamentos del hotel, esta pestaña está debidamente vinculada a otras 7 pestañas, en las cuales se encuentran los organigramas de cada departamento, dichos departamentos son:

- ✓ Ventas.
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ División Cuartos.
- ✓ Animación y deportes.
- ✓ Administración.
- ✓ Alimentos y Bebidas.
- ✓ Cheff Ejecutivo (Cocina).

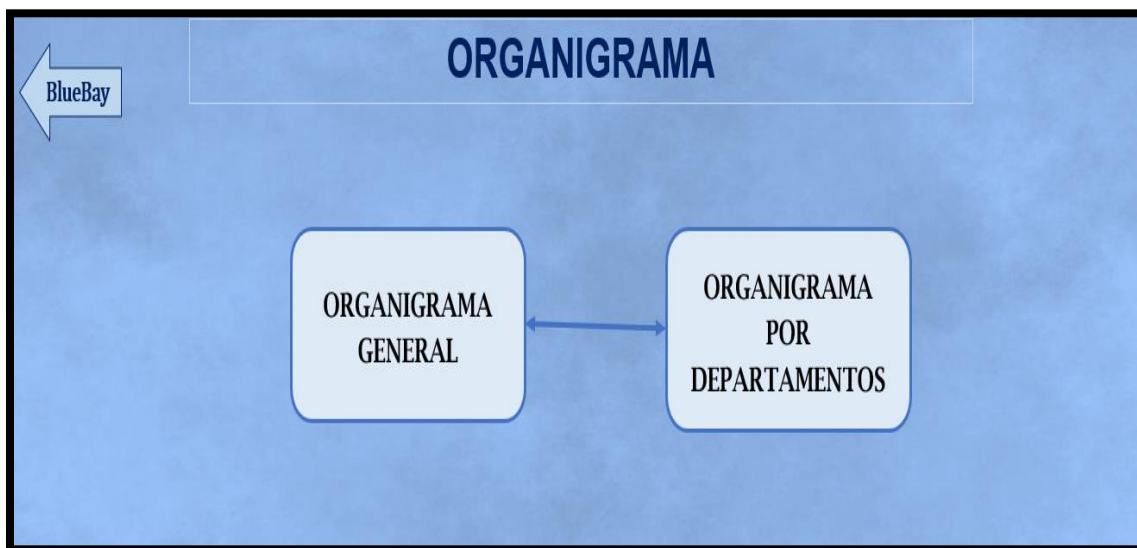


Ilustración 6 MENÚ ORGANIGRAMA

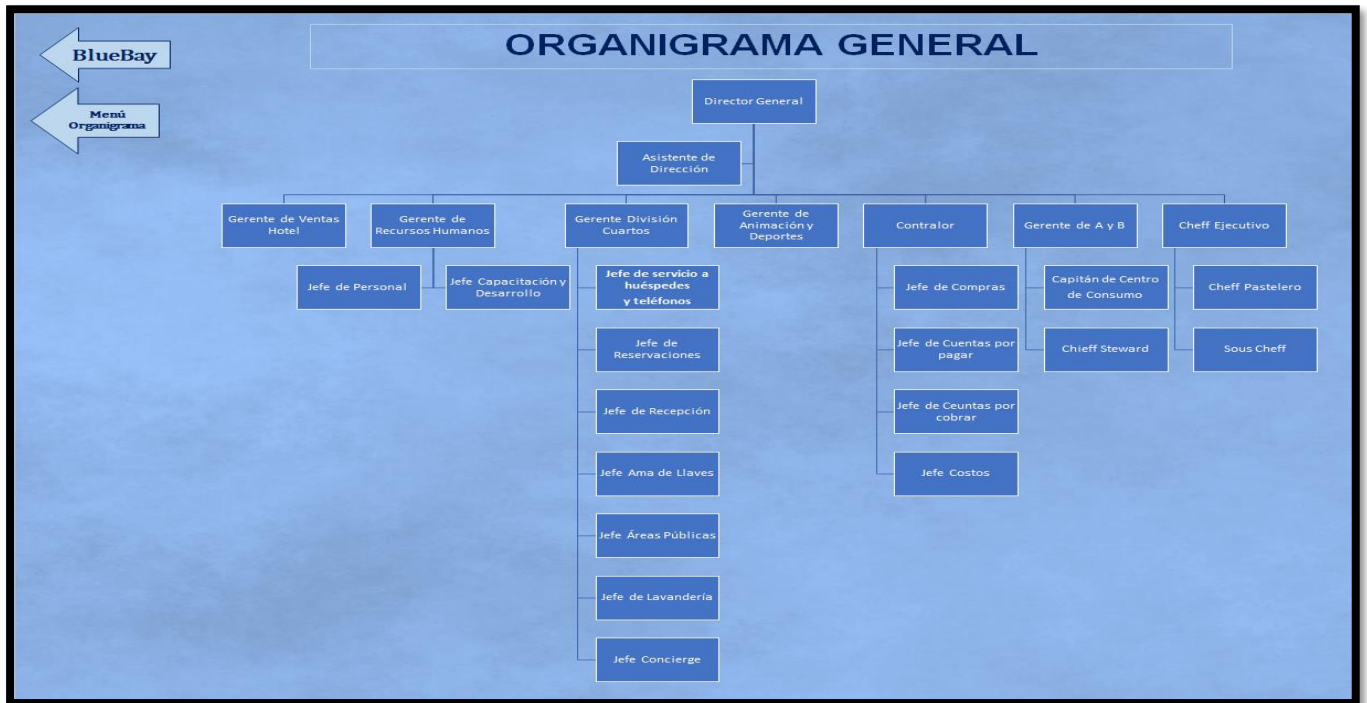


Ilustración 7 ORGANIGRAMA GENERAL



Ilustración 8 MENÚ ORGANIGRAMAS POR DEPARTAMENTOS

Como se mencionó anteriormente al dar clic en cada cuadro del menú anterior este nos direcciona al organigrama correspondiente al departamento que se desea visualizar, en la ilustración 9, se pueden observar los puestos, mismos que están vinculados al hacer clic sobre ellos con su respectivo perfil de puesto.

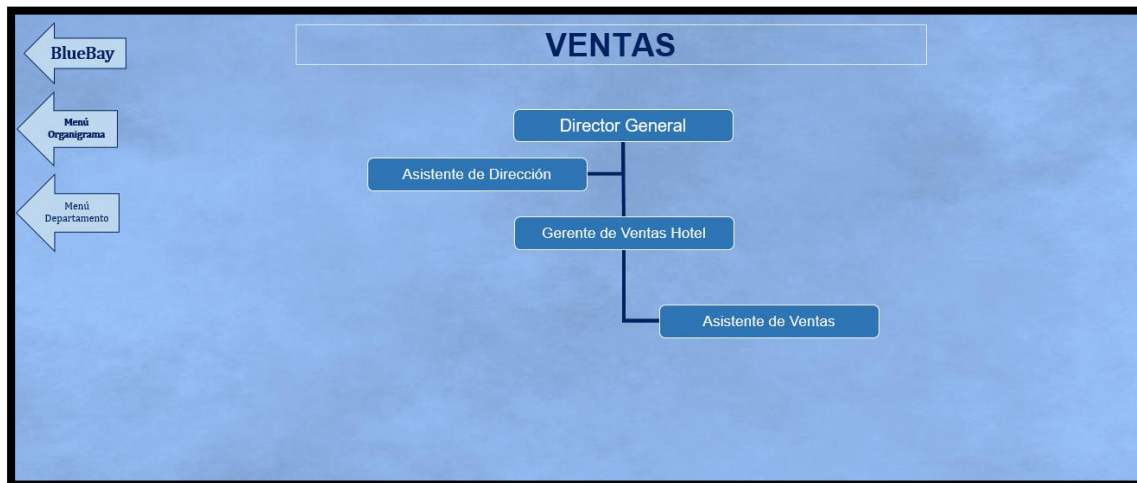


Ilustración 9 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Ahora en la ilustración 10 se aprecian los puestos del departamento de Recursos Humanos, quien se encarga del personal, desde su reclutamiento, contratación, inducción y hasta su seguimiento, capacitación y desarrollo laboral y/o profesional. Así mismo los puestos están vinculados con su correspondiente perfil de puesto.



Ilustración 10 DEPARTAMENTO DE RRHH.

En la ilustración 11 se observa un departamento operativo, con mayor numero de puestos que el anterior, la mayoría de estos puestos se encuentran en contacto directo con el huésped, por ello la importancia de contar con elementos bien capacitados y comprometidos con la empresa.

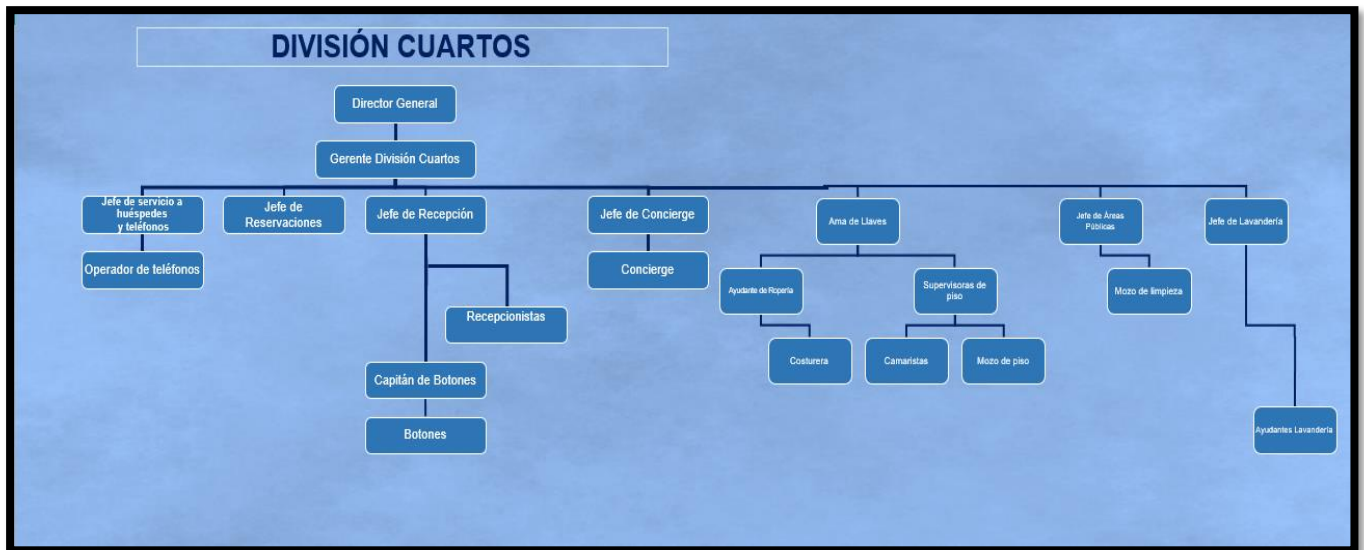


Ilustración 11 DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS

Otro departamento operativo pero con menor número de puesto es el que se puede visualizar en la ilustración 12, dicho departamento también se encuentra en contacto directo con el



huésped, por lo que se requiere en este puesto que sus colaboradores hable por lo menos 2 idiomas (español, inglés/francés/portugués/italiano/chino mandarín/japonés).

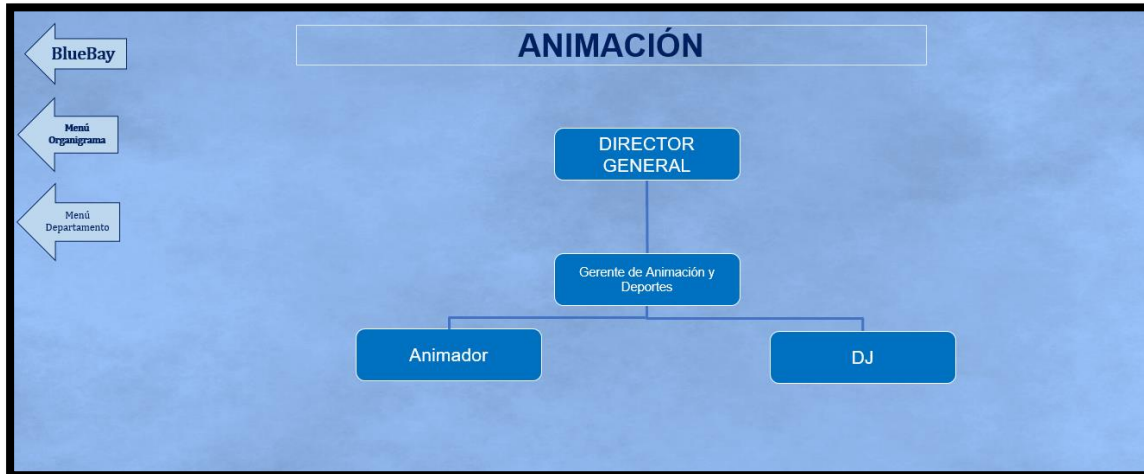


Ilustración 12 DEPARTAMENTO DE ANIMACIÓN

En la ilustración 13 se encuentra un departamento completamente administrativo, es decir el departamento de administración, quienes se encargan del control y manejo los recursos financieros del hotel, tanto ingresos como egresos. Así mismo como su asignación en los diferentes departamentos (presupuestos).

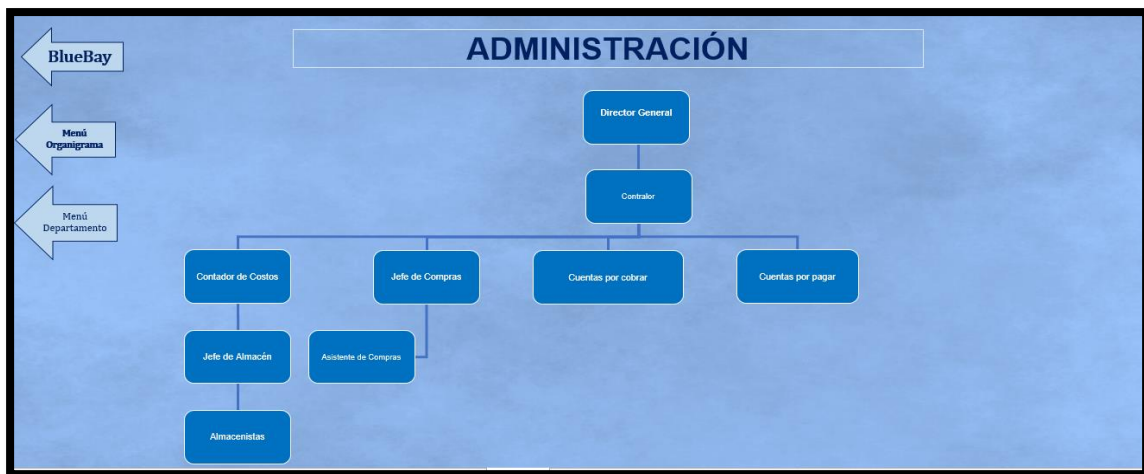


Ilustración 13 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Retomando los departamentos operativos, en la ilustración 14 se observa el área de Alimentos y Bebidas, quienes en su mayoría se encuentran en contacto directo con los huéspedes, satisfaciendo sus necesidades en todo momento. Este es uno de los departamentos en los que el colaborador puede tener mayor crecimiento de forma ascendente en los niveles jerárquicos, igualmente su crecimiento puede ser lateral, con la finalidad de convertirse en un colaborador multifuncional.



Ilustración 14 DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Finalmente tenemos en la ilustración 15 al departamento del Cheff Ejecutivo, donde los colaboradores son de la parte operativa del hotel pero no tienen contacto directo con los huéspedes, sin embargo, son ellos quienes se encargan de poner su sazón en los alimentos que le son servidos al cliente, he aquí la importancia de contar con personal especializado en alimentos de las diferentes especialidades que se ofrecen en el hotel:

- ✓ Comida mexicana.
- ✓ Italiana.
- ✓ Francesa.
- ✓ Oriental.
- ✓ Mar y tierra.



Ilustración 15 DEPARTAMENTO DE CHEFF EJECUTIVO (COCINA)

Una vez analizados los organigramas (los puestos), es momento de proceder a los perfiles de cada puesto, es necesario hacer mención de que en total, el hotel BlueBay Grand Esmeralda cuenta con 60 puestos, mismos que dentro del plan de vida y carrera con programa de incentivos se encuentran descritos en el perfil de cada puesto. Es importante visualizarlos y analizarlos detenidamente en el archivo de Excel para su mayor comprensión, aquí podremos visualizar algunos, de esos perfiles.

En la ilustración 16 podemos observar el perfil de puesto del “Director General”, dicho perfil está dividido en 6 apartados mismos que complementan el perfil ideal con el que debe contar el director del hotel. Dentro de esta pestaña del lado superior izquierdo se encuentran 3 flechas que te re-direccionan a diferentes menús, la primera de ellas, al menú principal o pantalla de inicio, la segunda al menú de organigramas y la última al menú de departamentos.

## PERFIL DE PUESTO: DIRECTOR GENERAL

BlueBay

Menú  
Organigrama

Menú  
Departamento

### Generalidades:

- Edad: De 30 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

### Educación:

- Nivel académico superior.
- Especialidad en Hotelería y Administración.

### Formación:

- Liderazgo Empresarial.
- Estrategias para incrementar la rentabilidad de la Organización.
- Análisis Financiero.
- Idiomas: Español, Inglés, Francés o Italiano.

### Experiencia laboral (Deseable):

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas y gran lujo a nivel Dirección.
- Planeación de Negocios.
- Administración Personal.
- Conocimientos en All Inclusive, servicios 5 estrella, Diamantes y Luxury.
- Competencias personales e intelectuales: Comunicación, auto control, motivación, adaptabilidad, seguridad creatividad, orientado a resultados, difusor de aprendizaje.

### Descripción del puesto:

- Máximo responsable del centro de trabajo.
- Tiene autoridad para toma de decisiones en general del hotel.
- Planea, organiza, dirige y controla el recurso económico y humano del hotel.
- Figura que planifica, organiza, dirige y controla las actividades de todos los elementos que conforman al hotel, tanto humano como material.
- Encargado de promover la motivación, desarrollo y participación de los elementos humanos, en vía de alcanzar los objetivos marcados por parte de la empresa.

### Funciones principales:

- Preside reuniones con comité ejecutivo y operativo.
- Gestiona proyectos.
- Dirige y evalúa la gestión de los gerentes de departamentos.
- Elabora presupuesto general del hotel para la gestión operativa del centro de trabajo.
- Representante legal de las empresas fiscales del centro de trabajo.
- Autoriza políticas y procedimientos operativos del hotel.
- Planifica, organiza y coordina todo el funcionamiento del hotel, incluyendo los servicios al cliente, la gestión del personal, y la administración del hotel.
- Control de la productividad y rendimiento del personal, según plantilla de personal autorizada en presupuesto del centro de trabajo (Hotel).
- Soluciona y da respuesta a quejas y sugerencias de huéspedes, representantes y agencias socio comerciales.
- Verifica la calidad de los procesos para garantizar los estándares de servicio al cliente.
- Garantiza el cumplimiento de las normas sanitarias, de seguridad laboral, de licencias, distintivos y otras normas legales.
- Garantiza el cumplimiento de la filosofía, visión misión y valores del hotel.
- Desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Ilustración 16 PERFIL DE PUESTO: DIRECTOR GENERAL

Ahora se podrán visualizar los perfiles de puesto de los gerentes de los diferentes departamentos, iniciando en la ilustración 17 con el gerente de Ventas, quien tiene a su cargo únicamente a su asistente. Mientras que en la ilustración 18 se muestra el perfil del puesto de gerente de Recursos Humanos, quien es el encargado de la administración del capital humano del hotel.

BlueBay

Menú Organigrama

Menú Departamento

Ventas

## PERFIL DE PUESTO: GERENTE DE VENTAS

**Generalidades:**

- Edad: De 30 a 45.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Licenciatura en Mercadotecnia y Ventas, Comercio Interno, Administración de Empresas o afines.

**Formación:**

- Liderazgo Empresarial.
- Análisis Financiero.
- Mercadotecnia, Ventas y Administración.
- Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008
- Idiomas: Español, Inglés, Francés o Italiano.

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años en puesto afín.
- Manejo y control de presupuestos
- Planeación estratégica de negocios
- Competencias personales e intelectuales: Comunicación, auto control, motivación, adaptabilidad, seguridad, toma de decisiones, liderazgo y enfoque en resultados.

**Descripción del puesto:**

- Labor de venta.
- Seguimiento de clientes.
- Prospección seguimiento del proceso de venta.
- Planeación y control de fuerza de venta.

Ilustración 17 PERFIL DE PUESTO GERENTE DE VENTAS

BlueBay

Menú Organigrama

Menú Departamento

R.H.

## PERFIL DE PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

**Generalidades:**

- Edad: De 30 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Licenciatura o Especialidad en psicología y administración.

**Formación:**

- Administración de R.H.
- Aspectos Integrales de Nominas: IMMS, INFONAVIT, ISPT
- Ley federal del trabajo
- Reclutamiento y selección d personal
- Interpretación de psicometrias
- Idiomas: Español e Inglés
- Word, Excel, Power Point y Herramientas de internet

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas y gran lujo.
- Conocimientos en administración, Ley Federal del Trabajo, Ley Seguridad Social, Ley INFONAVIT, etc...
- Competencias personales e intelectuales: Comunicación, auto control, motivación, adaptabilidad, seguridad creatividad, don de gente, orientado a resultados, difusor de aprendizaje.

**Descripción del puesto:**

- Dependencia directa: Director Hotel.
- Máximo responsable del departamento administrativo.
- Asesora a las jefaturas y gerencias.

Ilustración 18 PERFIL DE PUESTO GERENTE DE RR.HH.

En la ilustración 19 se aprecia el perfil de puesto del gerente de división cuartos, quien tiene a sus ordenes diferentes áreas como: Telefonos, Recepción, Reservas, Áreas Públicas y Ama de llaves. Mientras que en la ilustracion 20 se presenta el perfil de puesto de gerente de animación, quien solo tiene a su cargo a su escuadra de animadores.

BlueBay

Menú Organigrama

Menú Departamento

División Cuartos

## PERFIL DE PUESTO: GERENTE DE DIVISIÓN CUARTOS

**Generalidades:**

- Edad: de 30 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Especialidad en hotelería y administración.

**Formación:**

- Idiomas: Español, Inglés, Francés.
- Word, Excel, Power Point y Herramientas de internet.

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas y gran lujo.
- Conocimientos en All Inclusive, servicios 5 estrella, Diamantes y Luxury.
- Competencias personales e intelectuales: Comunicación, auto control, motivación, adaptabilidad, seguridad creatividad, don de gente, orientación al cambio, difusor de aprendizaje, atención y concentración.

**Descripción del puesto:**

- Dependencia directa: Director hotel
- Máximo responsable de los departamentos de Recepción, Ama de llaves, Relaciones públicas, teléfonos y lavandería.
- Figura que planifica, organiza, coordina y controla las actividades de todos los elementos que conforman al departamento tanto humano como material.
- Encargado de promover la motivación, desarrollo y participación de los elementos humanos, en vía de alcanzar los objetivos marcados por parte de la empresa.

**Funciones principales:**

Ilustración 19 PERFIL DE PUESTO GERENTE DE DIVISIÓN CUARTOS

BlueBay

Menú Organigrama

Menú Departamento

Animación

## PERFIL DE PUESTO: GERENTE DE ANIMACIÓN

**Generalidades:**

- Edad: de 25 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Indistinto.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Especialidad en hotelería y comunicaciones.

**Formación:**

- Idiomas: Español, Inglés, Francés o Alemán.
- Word, Excel, Power Point y Herramientas de internet.

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas, Gran Turismo ó 5 Diamantes.
- Conocimientos en All Inclusive, servicios 5 estrella, Diamantes y Luxury.
- Competencias personales e intelectuales: Servicio al cliente, Comunicación, Autocontrol, Motivación, Adaptabilidad, Seguridad, Creatividad, Orientación y aprendizaje, Atención y concentración, Análisis de procesos.

**Descripción del puesto:**

- Control y administración de plantilla máxima de personal a sus órdenes de 17 personas, compuesta de personal de confianza.
- Figura que planifica, organiza, coordina y controla las actividades de todos los elementos que conforman al departamento tanto humano como material.
- Encargado de promover la motivación, desarrollo y participación de los elementos humanos, en vía de alcanzar los objetivos marcados por parte de la empresa.

**Funciones principales:**

- Elaboración de programas de actividades, recreativas y de ocio, para los clientes.
- Incentivar los servicios del Hotel a la llegada y estancia del cliente.
- Coordinar actividades de show, espectáculos con los clientes desde su llegada hasta su salida.
- Estadística y atención de clientes por agencia de viaje.

Ilustración 20 PERFIL DE PUESTO GERENTE DE ANIMACIÓN

En las ilustraciones 21, 22 y 23 se muestran los últimos 3 perfiles de gerencias, siendo el primero el contralor general, el segundo el gerente de Alimentos y Bebidas y finalmente el cheff ejecutivo. Estos 3 gerentes tienen a su cargo un numero alto de colaboradores. Cabe mencionar que en cada pestaña se encuentran diferentes flechas que te dirigen al menú que se requiera ir.

**PERFIL DE PUESTO: COTRALOR GENERAL**

**Generalidades:**

- Edad: de 30 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Especialidad en finanzas, contabilidad fiscal y administración.

**Formación:**

- Idiomas: Español, Inglés.
- Word, Excel, Power Point y Herramientas de internet.

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas, Gran Turismo ó 5 Diamantes.
- Conocimientos en administración tributaria del país.
- Competencias personales e intelectuales: Comunicación, auto control, motivación, adaptabilidad, seguridad creatividad, orientado a resultados, difusor de aprendizaje, concentrado con análisis de multiprocesos.

**Descripción del puesto:**

- Tiene autoridad para toma de decisiones económicas y financieras de las empresas.
- Planea, organiza, dirige y controla el recurso económico de las empresas y sociedades legales.
- Representante legal de empresas y sociedades legales ante instituciones tributarias y bancarias.
- Segunda firma, para la disposición de recursos económicos y financieros de la empresa.

**Funciones principales:**

- Establecer y llevar a la práctica sistemas de control apropiados, para medir la eficacia de la actuación financiera de las unidades de la empresa.
- Elaborar, costear, administrar y vigilar el cumplimiento de presupuesto de empresa.
- Revisar y autorizar los registros contables, fiscales y financieros.
- Administrar y planear los flujos económicos, para su correcta distribución y pago a instituciones tributarias, sueldos, salarios y proveedores. Mantener depurada la cartera de agencias en créditos y cobranzas.

Ilustración 21 PERFIL DE PUESTO CONTRALOR GENERAL



**BlueBay**

**PERFIL DE PUESTO: GERENTE DE A Y B**

**Generalidades:**

- Edad: de 30 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Especialidad en hotelería, conocimiento en alimentos, vinos y restaurantes.

**Formación:**

- Idiomas: Español, Inglés.
- Word, Excel, Power Point y Herramientas de internet.

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas y gran lujo.
- Conocimientos en All Inclusive, servicios 5 estrella, Diamantes y Luxury.
- Competencias personales e intelectuales: Servicio al cliente, Comunicación, Autocontrol, Motivación, Adaptabilidad, Seguridad, Creatividad, Orientación y aprendizaje, Atención y concentración, Análisis de procesos.

**Descripción del puesto:**

- Dependencia directa: Director hotel.
- Máximo responsable del departamento de alimentos y bebidas.
- Control y administración de plantilla de personal a sus órdenes.
- Figura que planifica, organiza, coordina y controla las actividades de todos los elementos que conforman al departamento tanto humano como material.
- Encargado de promover la motivación, desarrollo y participación de los elementos humanos, en vía de alcanzar los objetivos marcados por parte de la empresa.
- Hacedor en cumplimiento eficiente y eficazmente de la rentabilidad, seguridad y calidad de los servicios establecidos por parte de la empresa.

**Funciones principales:**

- Administra restaurantes y Bares, garantizando la calidad en el servicio a clientes.
- Realiza juntas de servicio con el personal a su cargo.
- Informa al personal, los alimentos y bebidas programados para el servicio y promociones autorizadas, expectativas de ventas en A y B.
- Planifica horarios de servicio de restaurantes y servicios especiales al cliente.
- Controla las estadísticas y atención de clientes por agencia de viaje.
- Valoración por escrito de información, quejas y sugerencias de los clientes en restaurantes para rendir informe a Director de Hotel.

Ilustración 22 PERFIL DE PUESTO GERENTE DE A Y B

El chef ejecutivo es el colaborador que mayor número de colaboradores tiene a su cargo, esto debido a que su cocina se encuentra dividida en diferentes especialidades.

**BlueBay**

**PERFIL DE PUESTO: CHEFF EJECUTIVO**

**Generalidades:**

- Edad: de 30 a 65 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado Civil: Casado.

**Educación:**

- Nivel académico superior.
- Especialidad en gastronomía internacional.

**Formación:**

- Idiomas: Español, Inglés.
- Word, Excel, Power Point y Herramientas de internet.

**Experiencia laboral (Deseable):**

- Experiencia mínima de 5 años, en hotelería categorías 5 estrellas, Gran Turismo ó 5 Diamantes.
- Conocimientos en cocinas temáticas: Francesa, Italiana, Mediterránea, Oriental, Mariscos, Snack.
- Competencias personales e intelectuales: Comunicación, Autocontrol, Motivación, Adaptabilidad, Seguridad, Creatividad, Orientación y aprendizaje, Atención y concentración, Análisis de procesos.

**Descripción del puesto:**

- Dependencia directa: Director del hotel.
- Máximo responsable del departamento de cocina.
- Control y administración de plantilla máxima de personal a sus órdenes.
- Figura que planifica, organiza, coordina y controla las actividades de todos los elementos que conforman al departamento tanto humano como material.
- Encargado de promover la motivación, desarrollo y participación de los elementos humanos, en vía de alcanzar los objetivos marcados por parte de la empresa.
- Hacedor en cumplimiento eficiente y eficazmente de la rentabilidad, seguridad e higiene y calidad de los servicios establecidos por parte de la empresa.

**Funciones principales:**

Ilustración 23 PERFIL DE PUESTO CHEFF EJECUTIVO

Así mismo en el documento en Excel se encuentran descritos los 60 puestos con los que cuenta el organigrama del hotel.

Ahora es momento de pasar a otro apartado de gran importancia dentro del plan de vida y carrera con programa de incentivos, “LA PLANILLA DE PERSONAL”, es en este apartado una base de datos en la cual se encuentra toda la información referente a los empleados, desde su nombre y edad hasta puesto, sueldo y necesidades de capacitación (actuales y futuras). Esta base sirve al área de capacitación y desarrollo para tener un control de cada colaborador dentro de la empresa, así mismo aquí se podría agregar un apartado en el cual se marquen o filtren aquellos colaboradores que se encuentren realizando prácticas internas para el hotel.

Actualmente el hotel cuenta con un total de 403 colaboradores ocupando alguno de los 60 puestos establecidos del hotel.

A continuación, en la ilustración 24 se puede apreciar un extracto de la mencionada base de datos:

Para mejor visualización dirigirse al archivo en Excel ([clic aquí](#)). En este documento para dirigirse a otro menú dar clic en alguna de las flechas que se ubican del lado superior derecho de la base de datos.

ID	Nombre	Primer apellido	Segundo apellido	EDAD	AÑO DE INGRESO	Nivel Académico	Puesto Inicial	Puesto Actual	Salario (mensual)	NECESIDADES	
										ACTUALES	FUTURAS
40738	Abel	Gómez	Moreno	28	2017	Primaria	Mozo de limpieza	Mozo de limpieza	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
39833	Abel Eduardo	Cotes	Francisco	40	2018	Secundaria	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
37767	Abenamar	Santizo	Morales	45	2010	Secundaria	Steward	Supervisor de Steward	\$ 3,600.00	Técnicas de limpieza con sustancias químicas	Curso de liderazgo
38363	Ada Luz	López		30	2011	Secundaria	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
42374	Adrián Francisco	Catzin	Hau	28	2017	Secundaria	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
42954	Adriana	Contreras	Caria	29	2018	Licenciatura	Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	\$ 4,500.00	Curso de negociación	Idioma Francés
41771	Aida Azucena	Gómez	Gómez	32	2016	Bachillerato	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
39372	Alberto	Maas	Kanxoc	44	2011	Primaria	Mozo de limpieza	Mozo de limpieza	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
34468	Alberto	Pérez	De la Cruz	32	2015	Secundaria	Supervisor de camaristas	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
28214	Alejandra	González	Gutiérrez	27	2017	Secundaria	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
39651	Alejandro	Magallon	Morales	26	2016	Bachillerato	Cantinerero	Cantinerero	\$ 3,300.00	Preparación de bebidas	Especialización en bebidas alcohólicas
36530	Alejandro	Sambranis	Barragan	34	2012	Secundaria	Almacenista	Almacenista	\$ 3,900.00	Manejo de extintores	Exposición a sustancias químicas
42919	Alexander	Pérez	Morales	51	2010	Secundaria	Mozo de limpieza	Mozo de limpieza	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
42911	Alfredo	Alvaro	Méndez	60	2017	Bachillerato	Steward	Steward	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
41679	Alfredo	Hernández	López	33	2018	Secundaria	Ayudante de bar	Ayudante de bar	\$ 3,000.00	Preparación de bebidas	Especialización en bebidas alcohólicas
41298	Alonso	De La Cruz	Sánchez	43	2016	Bachillerato	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
42834	Álvaro	Ruiz	Gómez	24	2016	Bachillerato	Steward	Steward	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
41588	Ana Bertha	Uicab	Beltrán	26	2015	Primaria	Hostess	Hostess	\$ 3,900.00	Idioma Ingles Avanzado	Idioma Francés
42039	Ana Luisa	Hernández	Feria	36	2012	primaria	Animador	Jefe de animación	\$ 18,000.00	Curso de liderazgo	Curso de Coaching
37165	Ana Rosa	Jiménez	Cordova	31	2010	Bachillerato	Steward	Steward	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
41230	Ana Rosa	López	Gómez	35	2017	Bachillerato	Steward	Steward	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
35712	Anderson	Gómez	López	42	2018	Bachillerato	Steward	Steward	\$ 2,400.00	Manejo de sustancias químicas	Técnicas de limpieza con sustancias químicas
42876	Andi Yoshimi	Uh	Chan	41	2016	Bachillerato	Ayudante de Ropería	Ayudante de Ropería	\$ 3,000.00	Manejo de mangle	Manejo de Hotel Kit
42946	Andrea Gabriela	Calvo	Ramírez	45	2011	Bachillerato	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
42180	Andrés	Galmiche	Pérez	53	2015	Secundaria	Hostess	Hostess	\$ 3,900.00	Idioma Ingles Avanzado	Idioma Francés
42669	Andrés	Nahuat	Tun	52	2018	Secundaria	Costurera	Costurera	\$ 3,720.00	Curso de bordado	Manejo de maquina industrial
27913	Andrés	Aguilar	cobos	55	2018	Secundaria	Camarista	Camarista	\$ 2,850.00	Tendido de camas	Decoración con telas
42742	Ángel Gustavo	Yah	Masa	61	2018	Bachillerato	Supervisor de camaristas	Supervisor de camaristas	\$ 3,900.00	Técnicas de tendido de cama	Técnicas de decoración
35280	Ángel Santiago	Vidal	Rueda	65	2018	secundaria	Supervisor de camaristas	Supervisor de camaristas	\$ 3,900.00	Técnicas de tendido de cama	Técnicas de decoración
22411	Angélica	Ortega	Batun	62	2018	Licenciatura	Ayudante de lavandería	Ayudante de lavandería	\$ 3,000.00	Manejo de mangle	Manejo de Hotel Kit

Ilustración 24 PLANILLA DE EMPLEADOS

Ahora pasando a un nuevo apartado se llega a la planeación de la carrera de los colaboradores, teniendo 4 etapas, de las cuales irá avanzando según la disposición de cada uno, es decir, conforme vaya adquiriendo nuevas experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes. Este pequeño gráfico está vinculado con las respectivas pestañas que describen las características, requisitos y beneficios de encontrarse en cada etapa como colaborador. Esto se puede visualizar en la ilustración 25.



Ilustración 25 PLAN DE CARRERA BLUEBAY

En la siguiente ilustración se muestran las especificaciones del programa Trainee:



Ilustración 26 PROGRAMA TRAINEE

Para ingresar como Trainee será necesario inscribirse a la convocatoria que en la ilustración 27 se muestra, pasando por el proceso que en la misma pestaña se señala, dicho grafico del proceso, esta vinculado con la descripción de cada etapa de este:

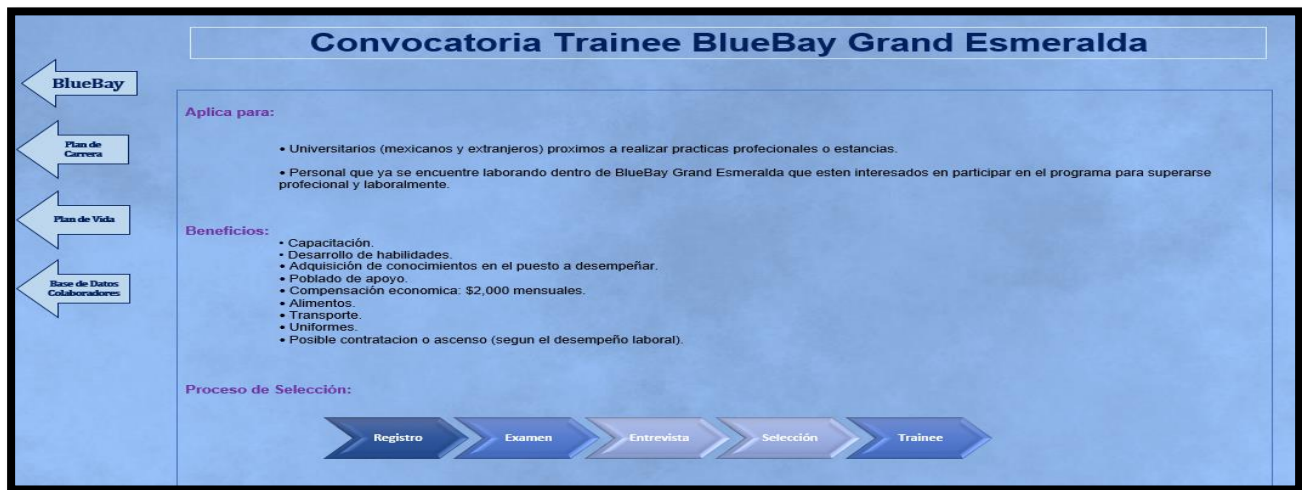


Ilustración 27 CONVOCATORIA TRAINEE

Una vez que el colaborador haya pasado por el primer programa o que haya acreditado las evaluaciones correspondientes procederá al segundo programa, como se muestra en la ilustración 28: Junior, es así como irá avanzando por los diferentes programas hasta ser un empleado master, bien capacitado y forjado con los mejores conocimientos. Los últimos programas se muestran en las ilustraciones 29 y 30: Senior y Master.

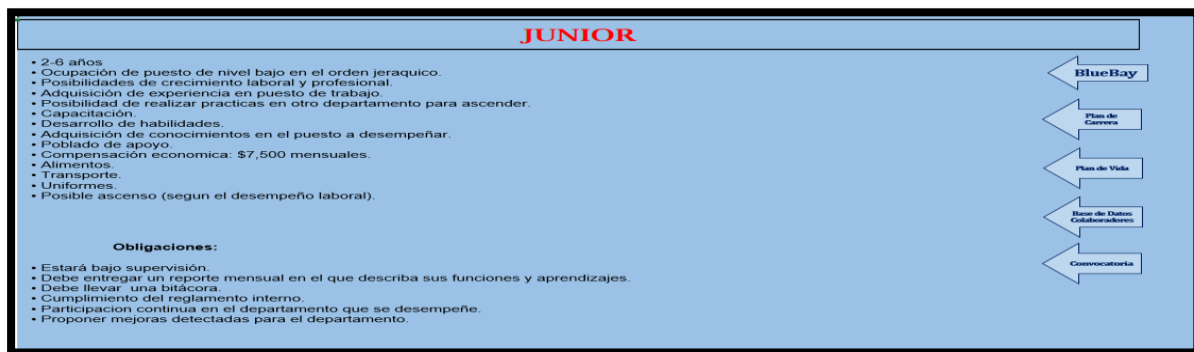


Ilustración 28 PROGRAMA JUNIOR

**SENIOR**

- Más de 6 años
- Supervisión de planilla a sus ordenes.
- Toma de decisiones.
- Delegación de responsabilidades.
- Ocupa puesto de nivel medio en el orden jerárquico.
- Elaboración de reporte de desempeño de colaboradores a su cargo.
- Posibilidades de crecimiento laboral y profesional.
- Adquisición de experiencia en puesto de trabajo.
- Posibilidad de realizar practicas en otro departamento para ascender.
- Capacitación.
- Desarrollo de habilidades.
- Adquisición de conocimientos en el puesto a desempeñar.
- Poblado de apoyo.
- Compensación economica: \$18,000 mensuales.
- Alimentos.
- Transporte.
- Uniformes.
- Posible ascenso (segun el desempeño laboral).

**Obligaciones:**

- Estará bajo supervisión.
- Debe entregar un reporte mensual en el que describa sus funciones y aprendizajes.
- Debe llevar una bitácora.
- Cumplimiento del reglamento interno.
- Participación continua en el departamento que se desempeñe.
- Proponer mejoras detectadas para el departamento.
- Reporte de actividades y desempeño de colaboradores a su cargo.
- Evaluar al personal a sus ordenes.












Ilustración 29PROGRAMA SENIOR

**MASTER**

- Más de 10 años
- Gestionar estratégicamente los equipos de trabajo en sus diferentes áreas.
- Gestionar el talento del personal de la organización.
- Gestionar los elementos financieros clave de la empresa.
- Gestionar tareas de comunicación, calidad, gestión del cambio organizacional y cultura corporativa.
- Administración de recursos de BlueBay Grand Esmeralda
- Planeación de las necesidades.
- Supervisión de planilla a sus ordenes.
- Toma de decisiones.
- Delegación de responsabilidades.
- Ocupa puesto de mayor nivel en el orden jerárquico.
- Elaboración de reporte de desempeño de colaboradores a su cargo.
- Posibilidades de crecimiento laboral y profesional.
- Adquisición de experiencia en puesto de trabajo.
- Desarrollo de habilidades.
- Adquisición de conocimientos en el puesto a desempeñar.
- Compensación economica: \$45,000 mensuales.
- Alimentos.
- Transporte.
- Uniformes.
- Posible ascenso a otro puesto en el Grupo BlueBay (segun el desempeño laboral).

**Obligaciones:**

- Estará bajo supervisión de comite de Grupo BlueBay.
- Debe entregar un reporte mensual en el que describa sus funciones y aprendizajes.
- Cumplimiento del reglamento interno.
- Participación continua en el departamento que se desempeñe.
- Proponer, escucha y pone en marcha mejoras detectadas en el Hotel BlueBay Grand Esmeralda.
- Reporte de actividades y desempeño de colaboradores a su cargo.
- Administrar al personal y todos los recursos de BlueBay.












Ilustración 30PROGRAMA MASTER

Ahora en el siguiente apartado se encuentra el Plan de vida de un colaborador, estructurado con metas personales y el objetivo de cada meta, así mismo se realiza un FODA de cada meta con la finalidad de destacar las acciones que deberá tomar el empleado para alcanzar sus ideales.

Plan de Vida							
Meta Personal	Objetivo de la meta personal	FODA				Linea de acción	
		fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas		
1	Comprar una casa	Adquirir una casa propia en Playa del Carmen, Qroo., mediante un crédito bancario en un lapso de 5 años, para poder establecerse en familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorrador</li> <li>Tasa de interés baja.</li> <li>Ingresos constantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos bancarios</li> <li>Aumento en el sueldo</li> <li>Monto a pagar mensual (alcanzable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos familiares</li> <li>Enfermedades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despidos</li> <li>Deudas</li> </ul>	Ahorrar el 20% del salario para la compra de una casa
2	Adquirir un coche	Comprar un coche, mediante un crédito en un lapso de 3 años pagando constantemente las mensualidades para poder trasladarme más rápidamente en Playa del Carmen, Qroo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorrador</li> <li>Buen puesto de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen sueldo</li> <li>Aumento en el sueldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos familiares</li> <li>Enfermedades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despidos</li> <li>Deudas</li> </ul>	Acudir a agencia de autos para solicitar un crédito.
3	Gerente de departamento	Ser gerente del departamento donde se encuentra laborando en el hotel BlueBay Grand Esmeralda, realizando un buen desempeño de sus labores, en un lapso de 7 años, para un mayor crecimiento laboral y profesionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente desempeño laboral</li> <li>Buen puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones y talleres</li> <li>Realizar practicas en otro departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No domina idioma inglés.</li> <li>Falta de conocimientos en paquetería office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más colaboradores interesados en el puesto</li> <li>Pocas relaciones laborales</li> </ul>	Capacitarme y conocer información actualizada sobre administración y técnicas de innovación empresarial, etc.
4	Viajar	Realizar un viaje al país de Francia ubicado en el continente europeo, ahorrando 500 pesos semanales en una cuenta de ahorro, en un lapso de 5 años, para poder conocer nuevas culturas, tradiciones y creencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorrador</li> <li>Buen puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos bancarios</li> <li>Aumento en el sueldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos familiares</li> <li>Enfermedades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despidos</li> <li>Deudas</li> <li>No tiene visa</li> </ul>	Reducir dinero en ocio y ahorrar para el transporte, hotel, comida y demás.
5	Tener una Mascota	Tener una mascota en el transcurso de 1 año, mediante la adopción en un refugio de animales en la ciudad de Playa del Carmen, Qroo., para la satisfacción y mayor convivencia de la familia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuida y preserva especies</li> <li>Amante de los animales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco espacio en la casa</li> <li>Poco tiempo disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vecinos inconformes</li> <li>Colonia con pocos espacios para salir al aire libre</li> </ul>	Investigar requisitos necesarios para adoptar una mascota



Ilustración 31 PLAN DE VIDA

En la pestaña del PROGRAMA DE INCENTIVOS, se puede apreciar un nuevo menú que separa los incentivos economicos y no economicos, que posteriromete se juntan en la grafica de gantt que establece la planeacion y descripcion de cada actividad.

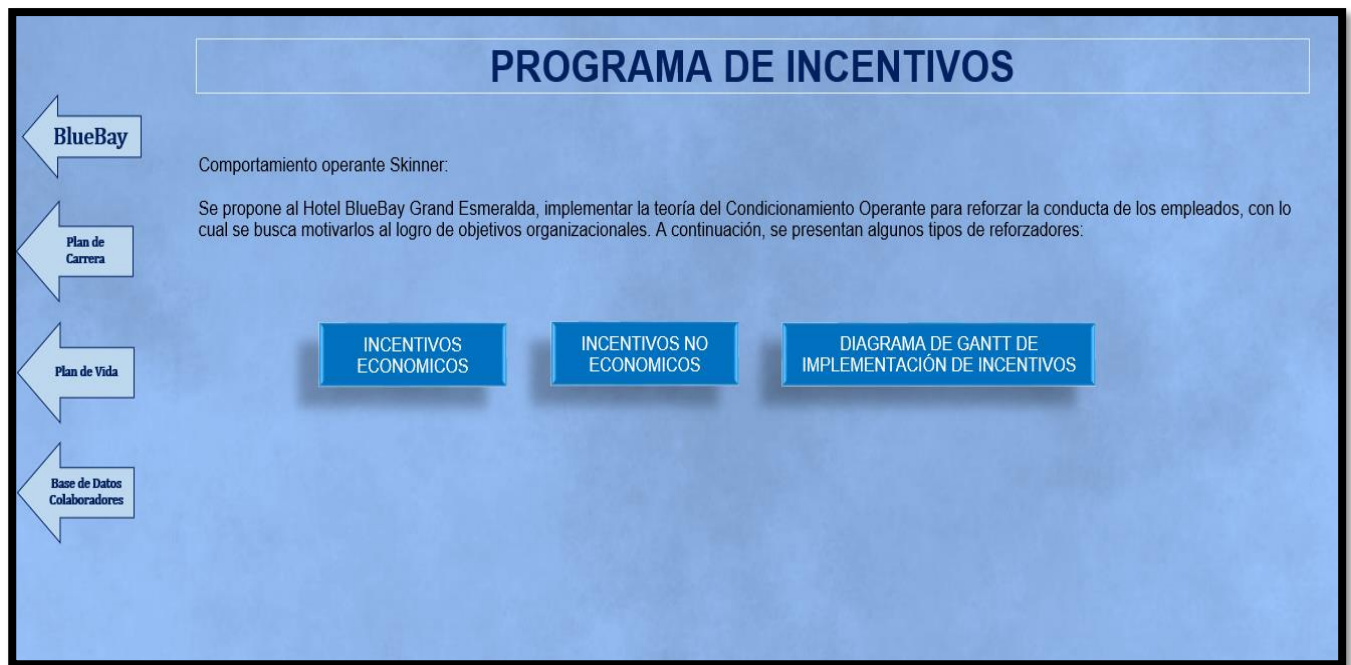


Ilustración 32 PROGRAMA DE INCENTIVOS

Finalmente enocntramos la pestaña de la Gráfica de Reemplazo, misma que muestra conforme a la clasificación de conocimeintos quienes podrían reemplazar a otros trabajadores en un puesto mayor de trabajo, asi mismo quienes aun no han llegado al punto de poder ascender por cuestiones minimas de experiencia, pero que en dado caso, de ser necesario podrian cubrir una vacante superior.





Ilustración 33 GRÁFICA DE REEMPLAZO

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.1 Resultados

El plan de vida y carrera con programa de incentivos permitió a los colaboradores participar en la realización de prácticas, sin embargo el hecho de realizar prácticas en otro departamento les involucra mayor esfuerzo debido a que tienen que realizar 4 horas más de trabajo, por lo cual se propone en el plan de carrera diferentes beneficios para los colaboradores que participen en dicho programa como lo es un pago adicional a su sueldo, la cantidad dependiendo del nivel del programa en que se ubiquen: trainee, junior, senior o master. A pesar del corto tiempo que se tuvo para implementación y evaluación de resultados de dicho proyecto, se pudieron detectar cambios satisfactorios dentro del departamento de capacitación y desarrollo, destacando la realización de eventos y actividades con la finalidad de contribuir a la motivación y fidelización del personal. Así mismo con la implementación del plan de vida y carrera se busca que los colaboradores permanezcan muchos años en la empresa, y con ello se disminuya la rotación de personal, ya que esta representa un problema que hace que BlueBay Grand Esmeralda pierda grandes talentos de su capital humano. Adicionalmente con la realización del plan de vida y carrera se desarrollaron y actualizaron los perfiles de puestos del hotel, mismos que serán de gran ayuda para el área de reclutamiento y selección, quienes se encargan de publicar las vacantes y atraer a nuevos colaboradores.

La Lic. Laura Vega Laurrovaquio, pudo constatar que con la implementación de la propuesta: “Plan de vida y carrera con programa de incentivos” se obtuvieron buenos resultados con los colaboradores, ya que estos no sólo mostraron interés en participar, sino que externaron abiertamente que los cambios en las actividades realizadas por el departamento que la lic. dirige habían sido muy divertidas, atinadas y sobre todo bien planeadas, así mismo los comentarios favorables acerca la implementación de prácticas internas fueron muy frecuentes, es por ello que se propuso dentro del plan de carrera algunas mejoras que permitan tener control de las prácticas como: la evaluación del practicante y la separación por niveles según su desempeño.

## 4.2 Trabajos Futuros

En la última reunión con los miembros del departamento se destacó la propuesta de realizar una plataforma en la cual el área de capacitación y desarrollo pueda llevar el control de sus practicantes internos y externos. Se plantea que en dicha plataforma los interesados en realizar prácticas externas (universitarios) puedan realizar su registro y subir allí su curriculum vitae y carta de presentación, así mismo que allí se les de “alta” como practicantes y se pueda llevar un expediente virtual de cada uno de ellos, en el cual se tenga el seguimiento de prácticas.

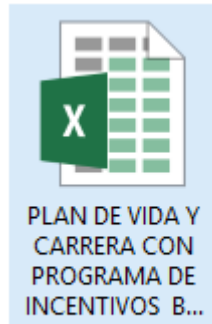
Dicha plataforma sería únicamente controlada por el área de capacitación y desarrollo, para ser llevada con mayor control y evitar errores o choques en el sistema con otros departamentos del hotel.

## 4.3 Recomendaciones

Se recomienda al área de capacitación y desarrollo continuar mejorando los eventos en que se entregan premios (se pueden implementar temáticas), ya que si se continúan haciendo exactamente igual, podrían caer nuevamente en la monotonía que estaban, la cual provocaba la poca participación de los colaboradores, así mismo se recomienda continuar con la implementación de actividades del programa de incentivos, así como agregarle a dicho programa incentivos “especiales” por fechas particulares (ejemplo: cenas románticas en algún restaurant de especialidad del hotel).

En cuanto al plan de vida y carrera se le recomienda al área de capacitación llevar a cabo las mejoras que se realizaron durante su primer mes de implementación, como: evaluación de los practicantes, además de que se recomienda no dar practicas a todo el que las solicite, sino lanzar la convocatoria y que pasen los diferentes filtros para darles practicas a quienes realmente estén interesados y tengan las actitudes y aptitudes para realizar las practicas los 3 meses que corresponden.

## ANEXOS



*ANEXO 1 PLAN DE VIDA Y CARRERA CON PROGRAMA DE INCENTIVOS*



*ANEXO 2 EVIDENCIA 1 EVENTO MEJOR COLABORADOR*



*ANEXO 3 EVIDENCIA 2 EVENTO MEJOR COLABORADOR*



*ANEXO 4 EVIDENCIA 3 BAILE SORPRESA EVENTO MEJOR COLABORADOR*

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Pérez, D., & Castro Casal, C. (2001). Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Revista Galega de Economía*.
- Amoros, E. (2007). Comportamiento organizacional.
- Becerra Rodríguez, F., & Álvarez Giraldo, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-colombia 1. *Estudios Gerenciales*, 209-232.
- Beltrán, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (2013). Influencia de las Prácticas de Recursos Humanos en la Flexibilidad de los Empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 221-237.
- Benito Osorio, D. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*, 65-78.
- Berbel, G. y. (2007). Plan de carrera.
- Calderón, V. J., & Mousalli, K. G. (2012). Capital humano elemento de diferenciación entre las organizaciones.
- Castellanos, J. C. (2008). Marketing de servicios.
- Chiavenato, I. (2007). Capacitación.
- Christopher, L., & Jochen, W. (2009). Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia.
- Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I., & Fernández Losa, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes. *Cuadernos de Gestión*, 63-80.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. Mexico.
- Frank, Z. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 7-25.
- Lévy Leboyer, C. (2003). La motivación en la empresa: modelos y estrategias. España.
- López, J. R. (2010). La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- Martínez Guillén, M. d. (2003). La gestión empresarial.

Munch Galindo, L. (1994). Fundamentos de Administración. Mexico.

Restrepo, L., Ladino, A., & Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, 286-291.

Rivas, J. M. (2003). Teoría de las relaciones laborales. Barcelona.

Sergio, M., Miguel, R., Madero-gómez, S. M., & Olivas-luján, M. R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral.

Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 20-33.