

812702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

3
29

INCORPORACION No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
Y CONTADURIA**

**"PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS
PARA CONSEGUIR EN EL
TRABAJADOR LA APROPIACION DEL
OBJETIVO-MISION DE LA EMPRESA.
(CASO ESPECIFICO: HOTEL MANSION
DEL CUPATITZIO) "**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JUAN LUIS MORENO HURTADO

ASESOR: L. A. E. MANUEL LOPEZ REYES



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

URUAPAN.

MICHOACAN

1988

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

* A mis padres, porque gracias a ellos vivo y me he podido realizar en cada etapa de mi vida. Por su confianza y apoyo irrestricto, porque sé que comparten mi alegría y disfrutan mi logro como otra satisfacción en su vida.

* A mis hermanos Bety, Martín y Alex, por su apoyo y comprensión.

* A ustedes profesores,

L.A.E. Manuel López Reyes

L.A.E. Ma Teresa Rodríguez Corona

Ing. Alfredo Juárez Guadarrama

Ing. Carlos Zúñiga

L.A.E. Guillermo Vargas Marín

L.A.E. Víctor Ramos Cubillo

C.P. Víctor Hugo García Romero

que con su dedicación y profesionalismo lograron reafirmar en mí el gusto por la Administración.

* A Felipe A. Ibáñez Torres, director del "Diario de Michoacán", por su amistad y por ser quien colaboró enormemente para que estudiara una carrera profesional al darme la oportunidad de trabajar en su empresa y estudiar al mismo tiempo.

DEDICATORIA:

* A todos aquellos que confiaron en mí cuando emprendí la carrera profesional que hoy veo culminada, pero de manera muy especial ofrezco este trabajo como el testimonio más palpable para aquellos que no creyeron en mí, esperando les sirva de prueba para demostrar que nada humanamente posible está lejos si se lucha y se desea de corazón.

INDICE

CAPITULO I

	Pág.
Introducción.....	7

CAPITULO II

Antecedentes del hospedaje en México.....	11
¿Qué es el turismo y a quién se le considera turista?.....	17
Fines o razones que motivan el turismo.....	17
Principales atractivos turísticos de Michoncán.....	18
Atractivos y servicios turísticos de Uruapan.....	30
Aspectos históricos de Uruapan y del Hotel Mansión del Cupatitzio.....	34

CAPITULO III

Concepto de Objetivo-Misión.....	41
Concepto de Estrategia.....	42
¿Qué es la Planación Estratégica?.....	43
- Concepto	
- Características	
- Ventajas y desventajas	
Teoría de la Pirámide de Maslow.....	47
Síntomas más comunes de agotamiento laboral según Beverly A. Potter.....	49

Teoría de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos de Herzberg.....	51
Teoría de Necesidades de McClelland.....	52
Guía para un plan efectivo de desarrollo a los subordinados según Burt K. Scanlan.....	56
Teoría "X" de D. McGregor.....	59
Teoría "Y" de D. McGregor.....	59
Teoría "Z" de Strauss y Snyles.....	60
Desarrollo Organizacional.....	61

CAPITULO IV

Planteamiento hipotético.....	65
Introducción a la investigación.....	68
Desarrollo de la investigación y resultados de la misma.....	70
Comentarios de los resultados.....	83
Conclusiones.....	85

CAPITULO V

Propuesta.....	88
Justificación de la propuesta.....	89
Parámetro para justificar la propuesta y comprobar la hipótesis.....	92

CAPITULO VI

Conclusión general..... 94
Bibliografía..... 98
Citas textuales..... 99

CAPITULO I

INTRODUCCION.

En lugares en donde se pueden aprovechar los recursos naturales para hacer de ellos un motivo de visita para el turista, es preciso dotarlos de todos los servicios posibles para que la estancia de los visitantes sea agradable, ocasionando con ello, una buena impresión que nos sea útil para vernos favorecidos con sus recomendaciones entre sus amistades, pero sobre todo, lograr que vuelvan no sólo una sino varias veces.

Lo anterior puede dar origen a que una ciudad se mantenga del turismo, tratando de conservar esta distinción por medio de la calidad en el hospedaje, alimentación, eventos, es decir, en lo referente al sector servicios, que sólo se logrará por medio del profesionalismo y cortesía con que se desempeñe la atención al turista.

En la mayoría de los casos, cuando visitamos una ciudad en calidad de turistas, nos encontramos con que existe gente que desempeña su trabajo con gusto y amabilidad, aunado a la calidad del servicio, pero en otros casos nos perentamos de lo contrario, resultando muy curioso el hecho de escuchar publicidad de restaurantes, hoteles, comercios y demás negocios que gozan de gran prestigio y abundante clientela por la confianza que despiertan en la misma, y vemos que al analizar un poco para ver en dónde radica lo curioso de esta situación, descubrimos que el gran atractivo es que dichos negocios son atendidos personalmente por sus propietarios, por lo que inconscientemente nos da la idea de que el servicio que se ofrece es de calidad y la atención de primera, ya que ningún empresario desea perder clientes. por el contrario, trabaja por aumentarlos y para ello se esfuerza al máximo por conseguir la plena satisfacción de los mismos, esto con la certidumbre de que si vende, puede seguir su negocio, y más aún, aumentarlo, crecer, en tanto que en lugares en los que existe un número considerable de trabajadores, que lo mismo les da si hay clientes o no, puesto que su salario no está

en función de las ventas, sino que es seguro, se puede dar un servicio de cierta "calidad" que pudiera ser ofrecido de una mejor manera, como en el caso en donde sus dueños sienten el compromiso de trabajar por su negocio, pues ven en él la posibilidad de realización afectiva y económica, preocupándose hasta del más mínimo detalle para lograr sus metas

Con lo anterior no deseo señalar que todos los lugares que no son atendidos por sus dueños sean de mala calidad, sino más bien quiero remarcar la importancia de estar comprometido con el objetivo de la empresa y hacerlo propio para laborar como si la empresa fuese de cada uno de los empleados, en el entendimiento de que si la empresa crece, ellos crecen, y si la empresa no funciona, se termina su fuente de trabajo, por tanto, para mantener un empleo es preciso el compromiso de todos y cada uno de los trabajadores para hacer que el organismo funcione, como ocurre con las grandes instituciones prestadoras de servicios en las que el empleado se siente orgulloso de pertenecer a la institución y trae "puesta la camiseta", disfrutando los logros y lamentando las derrotas que golpean a la organización, todo esto como resultado de programas y cursos promovidos por la gerencia, que trabaja por lograr conseguir un buen equipo de trabajo y a lo que muchos empresarios no prestan la atención que requiere y ven a la inducción y capacitación como un gasto y no como una inversión que les redituará frutos en futuro.

Por todo lo anterior, con el presente trabajo deseo mostrar que si es posible conseguir que el trabajador se desempeñe con la idea de que es suya la empresa y ofrezca en consecuencia un mejor servicio por compromiso y no por obligación, basándome para esto en una investigación que llevaré a cabo en una empresa de servicios como lo es el Hotel Mansión del Cupatitzio, de nuestra ciudad de Uruapan, Michoacán, trabajo que pretende despertar el interés de sus lectores, y por qué no, de empresarios que aún no han descubierto el valor real del recurso humano en el desempeño del área de

servicios, que bien aprovechado, y no manejado, sino dirigido o impulsado, puede ser el arma que los lleve a la cima del éxito sobre la competencia y que sin saberlo está al alcance de su mano, faltando sólo prestarle un poco de atención y ver qué se puede mejorar, eliminando las fallas y trabajando con el pensamiento de que todos somos un equipo y viajamos en el mismo barco. El triunfo es de todos... y la derrota también.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DEL HOSPEDAJE EN MEXICO.

“En el México primitivo, como en otros pueblos de la antigüedad, no existían lugares públicos donde alojarse. La hospitalidad era considerada un deber sagrado, mezclado con el temor supersticioso hacia los extranjeros, quienes tal vez fueran dioses peregrinos dispuestos a repartir el bien o el mal, según la acogida que se les dispensase. Ello explica el recibimiento que tuvo Hernán Cortés a su llegada a la Gran Tenochtitlan.

Sin embargo, hacia el año 1500 d. de J.C. y como consecuencia de la gran cantidad de viajeros que se dirigían periódicamente a la ciudad con el deseo de asistir a las ceremonias religiosas, o bien para realizar intercambios comerciales, surgieron los primeros establecimientos de hospedaje en México, denominados por los aztecas como “Coacallis”. Se trataba de construcciones de un solo piso, situadas normalmente cerca de los mercados o a la entrada de las poblaciones, con acceso directo desde la calle, o bien, a través de un embarcadero privado. Tenían un patio central, con un altar dedicado a Yacotecutli, “Señor que Guin”, y a su alrededor se distribuían las habitaciones para los viajeros y las crijas destinadas a guardar sus mercancías y pertenencias, así como las oficinas administrativas y las del intendente, los baños, la cocina, el comedor y un lugar para la venta del pulque. Se podían encontrar Coacallis que recibían al pueblo en general y otros que estaban reservados para las clases superiores. La diferencia radicaba en el tipo de material utilizado para su construcción, en los acabados y en la decoración, así como en los baños, disponiendo las clases superiores de Temascallis o baños de vapor y el pueblo únicamente de baños de agua fría. Los Coacallis eran propiedad del Estado, quien proporcionaba el alojamiento gratuitamente, pero no así la alimentación que corría por cuenta del viajero, y su administración se encomendaba a estudiantes egresados de los Tepochcalli o escuelas especiales donde se enseñaba expresamente la forma de administrar dichos establecimientos.

Después de la conquista, la ruta que más se frecuentó fue la que unía a Villa Rica, hoy Veracruz, con la Ciudad de México. No es de extrañar pues, que el primer mesón colonial se estableciera en Pinavizapa, posiblemente la actual Orizaba, el 20 de junio de 1525, siendo su propietario Francisco de Aguilar, quien pasó así a la historia como el primer mesonero de la Nueva España. No contento con éso, meses más tarde, el 10 de octubre del mismo año, solicitó y obtuvo licencia para abrir un segundo mesón en el camino de Medellín a Veracruz, creando de ese modo la primera cadena hotelera mexicana. Pero no fue sino hasta el 10. de diciembre de 1525 cuando se estableció el primer mesón dentro de la Ciudad de México, obra de Pedro Hernández Paniagua, quien obtuvo licencia para instalarlo en la que se denominaría con toda propiedad Calle de Mesones. Junto con la de Hernández Paniagua, se otorgó otra licencia al emprendedor Francisco de Aguilar, quien de esa forma y en la Ciudad de México montaba el tercer establecimiento de su cadena.

Pero los españoles en su afán de conquista, no se conformaron con la ruta habitual de México a Veracruz sino que buscaron por todos los medios el abrir otras nuevas. Esto explica que el 26 de julio de 1525 se autorizara a Juan De la Torre el establecimiento de una venta en despoblado en el camino de Michoacán, entre Taximaroa e Ixtalavaca. El 14 de septiembre de 1526, Juan Paredes, a nombre de Rodrigo Rengel, solicitaba licencia para abrir un mesón en el pueblo de Cholula y el 12 de octubre del mismo año Juan De la Torre obtenía nuevo permiso para un mesón en Cuernavaca, creando así su propia cadena mesonera. Poco a poco, con la fundación de nuevas poblaciones y la construcción de caminos transitables se fue cubriendo de albergues el territorio de la Nueva España. Algunos, como el de San José de Perote, que todavía existe, dieron nombre a la localidad, Perote, que era el apodo de su propietario, Pedro Ansures, hombre de estatura elevada. Dicho mesón, ubicado en el camino real de la Villa Rica a México, contaba además con una iglesia de dos torres que utilizaban no sólo para

las ceremonias religiosas sino también como refugio o fortaleza contra posibles ataques. Mención especial merece la Venta de Doña María, perteneciente a la primera mesonera de la Nueva España, doña Marina Gutiérrez Flores, esposa de don Alonso de Aldrete, hijo natural, según se decía, del rey Fernando el Católico.

Dicho establecimiento, situado en el Kilómetro veintiuno de la carretera México-Toluca y en el paraje conocido todavía como La Venta, tuvo gran importancia en esa época, como es natural y ante la creciente demanda de solicitudes para la apertura de albergues, las autoridades de la Colonia no tardaron en fijar normas muy concretas al respecto. Y así, en una Acta del Cabildo de la Ciudad de México, fechada el 9 de enero de 1526, se encuentra el siguiente texto (tal y como lo cita Luis González Obregón en su obra México Viejo):

“Este dicho día los dichos señores dixerón que por quanto los días pasados se dió licencia a Pedro Hernández Paniagua zpara que pudiese tener mesón para que coxiese a los forasteros o les diese de comer a ellos e a las personas que allí se llegasen a posar e no le fue dada la horden e manera que habían de tener con los dichos guéspedes, que mandavan e mandaron que el dicho Pedro Hernández o otro cualquier mesonero de esta cibdad lleve por cada tabla a cada persona que diere de comer o cenar dándole asado e cocido e pan e agua, un tomín de oro. Yten que lleve por cada persona que durmiere en su casa dándole cama de su xergón e ropa limpia de la tierra, un real. Iten que lleve por cada almud de mahiz medio real. Yten que si vendiere azeite e vinagre o quezo por menudo, que gane la tercia parte de como valiere en la cibdad al dicho tiempo por arroba. Todo lo cual mandaron que guarde e cumpla el dicho mesonero o otros cualquiera que tuvieren mesón en esta Cibdad, so pena de que por primera vez lo paguen con el quatro tanto lo que asy llevaren en demasiado e por la segunda las setenas e por la tercer le sean dados cient azotes públicamente. E mandaron que tenga este aranzel en parte donde

se puede ver e leer para que cada uno sepa lo que ha de dar so pena de veinte pesos de oro, la mitad para las obras públicas e la otra mitad para el Juez e denunciante''.

Bien podemos concluir que este valioso documento podría ser considerado como el primer Reglamento de Establecimientos de Hospedaje en México

Las características generales de los albergues no sufrieron variaciones notables durante toda la época de la Colonia. Tanto las ventas como los mesones no se caracterizaban precisamente por dar un servicio de lujo, si bien aquéllas, al ser utilizadas necesariamente por la nobleza en sus desplazamientos, ofrecían mayores comodidades. pero llegó el siglo XIX, trayendo consigo grandes y significativos cambios. Los vientos de la Independencia soplaban fuerte sobre México y parecía que no había lugar para pensar en otra cosa que no fuera la lucha. No obstante, una mañana de 1818 los habitantes de la Ciudad de México, al pasear por las calles del Refugio y del Espíritu Santo, hoy 16 de Septiembre e Isabel La Católica, se encuentran con una palabra totalmente desconocida para ellos: Hotel. Estaba sobre la fachada de un caserón ubicado precisamente en la esquina de dichas calles y dentro de un gran rótulo que decía "Hotel de la Gran Sociedad". De esa forma la Nueva España se anticipaba a los mismos Estados Unidos en poner fin a la era de los mesones con diez años de diferencia. Lo curioso es que el flamante hotel no tenía nada de flamante. Se trataba de un establecimiento que había nacido como mesón a fines del siglo XVIII y que a poco de iniciarse el XIX había adoptado el nombre de "Posada del Espíritu Santo", y sus avispados dueños, tras edificar un segundo piso con cuartos privados en su mayoría, no dudaron en rebautizar con el actualizadísimo nombre de hotel, funcionando como tal hasta 1898 en que se demolió para construir el que fuera edificio de la "Casa Boker", hoy "Cía. Ferretera Mexicana". Ya para este año había en la Ciudad de México veintiún hoteles funcionando y varios más en construcción, sobresaliendo el "Hotel de la Bella Unión", en la

esquina que formaban las calles del Refugio y la de la Palma, por los bustos de héroes de la Independencia que adornaban los medios puntos de los balcones del piso superior, así como el "Hotel Iturbide", por ocupar el elegante palacio construido en el siglo XVIII por la marquesa de Valparaiso y que fuera primera residencia del primer Emperador de México. Pero indiscutiblemente el título de primeros hoteleros del Continente se lo ganaron don Francisco Solares y don Francisco Coquelet por haber construido en la antigua "Posada del Espíritu Santo" las primeras habitaciones destinadas expresamente a servir como cuartos de huéspedes, naciendo así el primer hotel en América. Sin embargo, la primera cadena de este nuevo tipo de establecimientos de hospedaje se debe a don Francisco de Iturbide, propietario de numerosas fincas urbanas en el corazón de la Ciudad de México, gracias a la desamortización de bienes eclesiásticos ordenada por el Gobierno que dedicó algunas de ellas para edificar otros hoteles, como el "Hotel Iturbide", ya mencionado, el "Hotel de San Carlos", en la actual calle de Francisco I. Madero y el "Hotel Bazar", en la que hoy es Av. Isabel La Católica.

Durante la época de Don Porfirio Díaz, la paz que se disfrutaba en México hizo posible que se alcanzaran grandes progresos materiales, que unidos al impulso que se dio al ferrocarril, motivó al auge continuo de la industria hotelera; y así, en 1910, con motivo de las fatuosas celebraciones por el centenario de la Independencia, la Ciudad de México disponía para sus visitantes de 53 hoteles y 6 casas de huéspedes. Pero en el mes de noviembre de ese año estalló la Revolución, provocando un estancamiento lógico en la industria del hospedaje, el cual duraría diez años.

En 1920 el país entró en la fase de afianzamiento de un Gobierno Institucional que garantizaba las condiciones imprescindibles para un desarrollo económico y social, contribuyendo de esta forma a crear el clima de seguridad necesario para las inversiones en los diversos sectores. Como consecuencia resurgió la industria hotelera que en 1921, ofrecía ya 400 cuartos de calidad turística

apropiada en todo el territorio nacional. En 1922 Don Lucas de Palacio creó la "Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles", que más tarde se convertiría en la "Asociación Mexicana de Hoteles", iniciándose de este modo lo que podríamos llamar la Etapa Turística de la Historia de la Hotelaría en México. Dicha etapa se caracterizó por la importancia que se empezó a dar al turismo procedente de otros países hasta el punto de que en 1926 el Gobierno promulgó la Ley de Emigración, donde por primera vez se define el concepto de turista como persona extranjera que visita la república por distracción y recreo y cuya permanencia no exceda de seis meses. En 1929 se crea la Comisión Mixta Pro Turismo, dependiente de la Secretaría de Gobernación, con el fin de fomentar y desarrollar el turismo en el país, lográndose en dicho año una afluencia turística de 19,164 visitantes. A partir de ese momento el Gobierno no dejó de impulsar este tipo de actividad, lo que benefició grandemente a la industria hotelera, llegándose en 1936 a recibir 100,226 turistas.

Después de la Segunda Guerra Mundial los establecimientos hoteleros empezaron a polarizarse en dos tipos bien definidos, los destinados a huéspedes en viaje de negocios y aquellos propios para huéspedes en vacaciones. Los primeros, también conocidos como de intereses obligados, surgieron en aquellas localidades que, sin contar con grandes atractivos turísticos, se veían favorecidas por circunstancias de tipo económico, como las ciudades capitales de los Estados o aquellas donde se instalaba la industria petrolera. Los hoteles propios para vacaciones aparecieron fundamentalmente en las costas del Pacífico, siendo el puerto de Acapulco uno de los ejemplos más reveladores al respecto, aunque también existen grandes concentraciones hoteleras en Zihuatanejo, Manzanillo, Península de Santiago, Barra de Navidad, Melaque, Puerto Vallarta, San Blas, Mazatlán, Guaymas, San Felipe, Santa Rosalía, La Paz, Cabo San Lucas y Ensenada, sobresaliendo asimismo recientemente, Cancún.

Para terminar este breve recorrido histórico podemos decir que los primeros Coacallis de la

hotelería azteca se han convertido en cerca de 8,000 establecimientos que actualmente ofrecen casi 250,000 cuartos a los visitantes que recorren continuamente los confines de México"

¿QUE ES EL TURISMO Y A QUIEN SE LE CONSIDERA TURISTA?

A la suma de relaciones y prestaciones que derivan de los desplazamientos humanos voluntariamente efectuados de una manera temporal, se le conoce como Turismo, ahora bien, según a Ley Federal de Fomento al Turismo, expedida el 29 de diciembre de 1973, turista es la persona que viaja fuera de su domicilio con el propósito preponderante de esparcimiento, salud, descanso o cualquier otro similar, sin distinción de raza, sexo o religión, permaneciendo por lo menos 24 horas, pero no más de 6 meses en un periodo de 12 meses.

NO SON CONSIDERADOS TURISTAS

- * Las personas que con un contrato o sin el, se desplazan para ocupar un empleo o ejercer alguna actividad profesional.
- * Tampoco se considera turista a otras personas que vienen a establecer su residencia al país.
- * Estudiantes o personas alojados en pensiones o escuelas.
- * Los residentes de una zona de frontera y personas domiciliadas en un país que trabajan en otro.
- * Viajeros que pasan a través del país sin detenerse aunque duren más de 24 horas.

FINES O RAZONES QUE MOTIVAN EL TURISMO

- * Culturales, Educativas o Profesionales. - Aquellas cuyo deseo de las personas es conocer sociedades diferentes, asistir a acontecimientos especiales y participar de algún modo en la historia.

* Fines Económicos.- Aprovechar los beneficios que ofrecen precios convenientes que permiten estancias más prolongadas con un nivel de vida desacostumbrado.

* Razones Étnicas.- Regresar al lugar de origen para establecer lazos familiares, o por motivos puramente sentimentales.

* Fines Deportivos.- Asistir o participar en eventos deportivos.

* Razones de Salud.- Para relajamiento, recuperación, que puede ser en algún centro especializado o por el simple deseo de reposo.

* Razones Técnicas.- Utilización de un medio de transporte novedoso, ya sea particular o colectivo.

* Razones Sociológicas.- Para lograr un mejor conocimiento del mundo en que se vive o por seguir una moda.

* Fines Religiosos.- Peregrinaciones a lugares santos o de especial devoción.

PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE MICHOACÁN.

MICHOACÁN.- Cuna del imperio Tarasco, hoy en día es estado de volcanes y lagos, orgulloso poseedor de variados climas. Durante el virreynato, Vasco de Quiroga, ya un anciano y apodado "Tata Vasco" por los indígenas, se dedicó a enseñarles cómo trabajar el material que a su disposición tenían; lo que hoy se conoce como las artesanías típicas de Michoacán. Nuestro estado ha dado a México su primera escuela de enseñanza superior, además de su conservatorio de música, que es el más antiguo de todo el continente. En Michoacán se pueden encontrar palacios virreynales, al igual que paisajes típicos y hermosas lagunas en donde la belleza natural de las aguas, flores y tierra, son dignas de ser

admiradas

A continuación haré una breve descripción de las principales ciudades que son motivo de atracción para el turista en nuestro estado.

TZINTZUNTZAN.

Limita al Este con Lagunillas, al Oeste con Pátzcuaro, al Norte con Quiroga y al Sur con Pátzcuaro y Huiramba.

Esta municipalidad comprende 25 lugares poblados; Tzintzuntzan que es la cabecera, se encuentra situada entre los 19° 36' de latitud Norte y los 100° 56' de longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, alcanza una altura más o menos igual a la que tiene Pátzcuaro y Quiroga sobre el nivel del mar.

La palabra con la cual se denomina esta localidad es netamente aborigen y viene de "Zintzun"= colibrí, por lo que quiere decir lugar de colibríes.

Los habitantes de esta región viven del cultivo de temporal, de la manufactura de utensilios de tule y de carrizo, como petates, canastas, chiquihuites, etc.

En Tzintzuntzan, la primera ciudad municipal, se ha desarrollado en grande la alfarería practicada por los indígenas desde tiempo inmemorial, como lo demuestran algunas piezas de cerámica, que fue muy mejorada e impulsada por don Vasco de Quiroga.

Tzintzuntzan fue en lo antiguo capital del reino Tarasco. Los aztecas le llamaban "Huitzintzila", que en el idioma náhuatl quiere decir también lugar de colibríes. Las antiguas crónicas relatan que el monarca Tariácuri dividió su imperio en tres grandes reinos y señoríos: Coyoaca, Pátzcuaro y

Tzintzuntzan

La ciudad de Tzintzuntzan fue llamada por los españoles para ac a la sumisión del reino tarasco Don Vasco de Quiroga fue consagrado Obispo por el señor Zumarraga y empezó a fundar poniendo la catedral en Tzintzuntzan, aunque ahí duró poco, pues creyó más prudente cambiarla a Patzcuaro, en donde la asentó definitivamente.

En Tzintzuntzan pueden verse a la fecha las ruinas de los antiguos "Cues" o adoratorios tarascos, al primitivo templo de los frailes franciscanos, majestuosa obra del siglo XVI que contiene sobresalientes detalles en su arquitectura. Cuenta con dos capillas abiertas, una en el cuerpo principal del convento y otra en el costado derecho del atrio. Este exconvento posteriormente fue catedral y hoy parroquia, aquí pueden verse también los viejos árboles de olivo que plantó don Vasco de Quiroga, y que años más tarde fueron mandados talar por el gobierno español, cuando se prohibió que en la Nueva España se produjera el aceite y el vino.

Como ya se mencionó, la ciudad fue el centro del imperio Purépecha y conserva construcciones de esa época, conocidas como las "Yácatas".

La construcción de "Yácatas" fue un actividad importante del pueblo michoucano, siendo el significado de "Yácata" el de amontonamiento de piedras con lodo, y es un edificio que consta de un basamento artificial, muros de contención hechos de laja, pisos de barro endurecidos con fuego y vestiduras de los muros con lozas de piedra. Este tipo de construcción tiene forma de pirámide, se hacía mediante la sobreposición de cuerpos de 95 centímetros de altura, cuerpos de talud y escalonados, las plantas eran a veces rectangulares y en otras ocasiones semicirculares.

Las principales fiestas de Tzintzuntzan se celebran el 2 de noviembre, con la velación del "Día de Muertos" y la Semana Santa con la representación de la "Pasión de Cristo", misma que se efectúa

en el atrio del exconvento franciscano, donde además se observan hombres encapuchados, sin camisa, descalzos y engrillados de pies y manos pidiendo limosna a los concurrentes como expiación de una manda.

La gastronomía del lugar por su cercanía y conexión con Pátzcuaro es casi similar (pescado blanco, charales, etc.).

En cuanto a la música, toda la región lacustre posee el mismo folclor, por ejemplo la Danza del Pescado, la pitecuas (cantos típicos en lengua purépecha) y algunos sones

MORELIA.

Morelia es la capital del estado de Michoacán y cabecera municipal. Su clima es templado con veranos frescos y con lluvias moderadas.

Hay versiones históricas que aseguran que el valle donde se ubica la ciudad fue posesión de los tarascos o purépechas, primeros habitantes de Michoacán, se dice también que cuando el imperio se vio amenazado por los "Tecos", recurrió a los "Matlazincas" y que, en premio a su alianza les concedieron esta tierra, conocida entonces como "Guayangareo" que significa: loma chata y alargada.

Durante la Colonia, el Virrey Antonio de Mendoza eligió Guayangareo para fundar, el 18 de mayo de 1541, la ciudad de Valladolid de la Nueva España.

En 1530, Valladolid pasó a ser la capital civil, religiosa y cultural de Michoacán, que hasta entonces había residido en Pátzcuaro. Valladolid recibió el título de ciudad en 1545. El 12 de diciembre de 1828 cambió su nombre por el de Morelia, para así honrar a Don José Ma. Morelos y Pavón.

Morelia es un importante centro comercial y de pequeñas industrias en las que se elaboran resinas y gomas forestales, productos químicos, dulces, etc.

SITUACION GEOGRAFICA.- Morelia es capital, como ya se dijo, del estado de Michoacán, y se encuentra situada a una altura de 1951 mts. sobre el nivel del mar. Esta localizada al Noreste del estado. Se halla asentada en una gran colina de suaves pendientes constituida por grandes bancos de cantera. Rodeada de campos fértiles en un valle circundado de montañas que proceden de erupciones volcánicas. Recorren el valle el Rio Chiquito y el Rio Grande, el clima es de 27° en verano y de 5° en invierno, aunque se registran variaciones continuas.

RECREACION.- La ciudad de Morelia cuenta con aproximadamente 62 hoteles, cuyas categorías oscilan entre las 2 y las 5 estrellas, destacándose el Hotel Morelia Misión y el Hotel Calinda, de 5 estrellas.

Morelia cuenta también con centros comerciales en donde se hallan instaladas tiendas de prestigio nacional e internacional, como lo son Sanborns, Fábricas de Francia, Comercial Mexicana, Sears, Gigante, Roberts, Aurrerá, entre otros, en las plazas Las Américas, Plaza Morelia, Rebullones, Plaza Fiesta Camelinas, etc.

FOLKLOR.- Las fiestas que se celebran con mayor entusiasmo son:

En el mes de febrero las fiestas de Carnaval y la Danza del Torito y el Petate, mientras que en mayo se efectúa la Feria Industrial, Comercial, Artesanal de Michoacán en Morelia, así como el aniversario de la fundación de la ciudad e inauguración del Festival Internacional del Organo.

Ya por el mes de junio se lleva a cabo la fiesta del "Corpus Cristi", que es cuando la catedral luce esplendorosa. En septiembre se festeja el natalicio de Don José Ma. Morelos y Pavón.

Entre sus recursos naturales destacan los parques y jardines, como lo son: el Jardín de las Rosas, Bosque Cuauhtémoc, Parque Juárez (zoológico), etc. Otros de sus atractivos lo son su acueducto, la fuente de Las Tarascas, el tipo de arquitectura de la ciudad, que se basa principalmente en la cantera

y en un estilo tendiente al colonial.

QUIROGA.

Situada en la margen septentrional del Lago de Pátzcuaro, sus habitantes se dedican al cultivo del maíz, trigo, frijoles y frutas, así como a la ganadería, la pesca y la explotación forestal.

La actual Villa de Quiroga fue un excelente pueblo prehispánico llamado Cocupao, que quiere decir lugar de recepción, y que era paso obligado por tierra de los purépechas que viajaban de Tzintzutzan, capital del imperio, a Zacapu, principal centro ceremonial.

El 3 de septiembre de 1852, el Congreso del estado le cambió el antiguo nombre por el que actualmente lleva en memoria de Vasco de Quiroga, benefactor de los naturales.

Entre los atractivos turísticos que aquí se pueden observar está el templo de San Diego de Alcalá, construido en el siglo XVIII, el convento franciscano del siglo XVI con fachada renacentista y el hospital en el pueblo de Santa Fe de la Laguna a cinco minutos de Quiroga, donde se conservan objetos que pertenecieron a Don Vasco de Quiroga. También existe la Plaza Madrigal, en cuyo centro se levanta una estatua en honor del ilustre obispo "Tata" Vasco y en la parte central de la población hay una placita en la que sobresale una fuente y un monumento a Tangaxuán II, último emperador purépecha.

Respecto a las artesanías que aquí se trabajan, se pueden dividir en artesanías de madera (charolas, bateas, licoreras, ensaladeras, ceniceros, lámparas, espejos, etc.), artesanías de barro (macetas, ollas, cazuelas, etc.), artesanías de piel (zapatos, chamarras, faldas, etc.).

De las festividades religiosas, el primer domingo de junio de cada año se celebra la fiesta de la Preciosa Sangre en el templo de San Diego de Alcalá, el 29 de septiembre la de San Miguel, el 13 de noviembre San Diego, el 12 de diciembre la Virgen de Guadalupe y el 10 de septiembre se hace la celebración en honor a don Vasco de Quiroga.

En la gastronomía lo que más destaca en Quiroga son sus famosas carnitas y el tradicional pozole de lengua.

ZIRAHUEN.

En Michoacán cada lago es diferente, el Lago de Zirahuén parece la piedra preciosa, cambia de consistencia y de color, según lo toca la luz del sol.

A 16 kilómetros de Pátzcuaro se localiza el pueblo y el lago, éste último de belleza incomparable por la claridad de sus aguas y su profundidad.

Entre sus atractivos turísticos se hallan solamente su lago y las acogedoras cabañas que se han construido a su alrededor y que propician un paisaje sumamente atractivo.

Sus cabañas del Cerrito Colorado abocan los cuentos de hadas; ofrecen el marco ideal para disfrutar el ambiente rústico de Zirahuén, puerto de pescadores y lugar de artesanos que en su mayoría viven en trojes, típica morada purépecha. Del Cerrito Colorado es fácil ir y venir el mismo día a Opopeo, donde se hacen bonitas sillas; a Santa Clara del Cobre, lugar en donde se elaboran artículos de gran calidad y creatividad en el metal que da su nombre al poblado; bajar a Turicato para visitar su zócalo y admirar sus árboles de tamarindo plantados en éste, o bien, atravesar el cruce del Río Caliente con el Río Frio. Más adelante se hallan arrozales, mangares y un lugar propicio para la cacería de güilota y codorniz.

URUAPAN.

Es una de las ciudades más importantes de Michoacán, se encuentra a 62 kilómetros al Oeste de Pátzcuaro, a una altura de 1600 metros sobre el nivel del mar, con clima templado húmedo y una temperatura media anual de 19° C.

Narró la historia que fue Fray Juan de San Miguel quien fundó esta próspera entidad en el año de 1533, reuniendo a los indios purépechas de las diversas comunidades, instándolos al cultivo de la tierra y organizándolos en barrios, en los que cada uno tenía su pequeño templo. Los moradores de cada barrio se hacían visitas y se ofrecían CANACUAS (coronas) frutos, panes, flores y tamales de diversos sabores, esto para demostrarse mutuamente, por medio de estos presentes, su solidaridad.

Durante la guerra de Independencia, Uruapan fue asiento del PRIMER CONGRESO DE ANAHUAC y, a la consumación de ésta, alcanzó la categoría de municipio y cabecera de distrito.

Durante la intervención francesa, esta ciudad dió asilo a los poderes del estado. Hombres notables han nacido en esta ciudad, como lo fueron: DON ANTONIO FLORENTIO MERCADO, jurisconsulto liberal que escribió "El libro de los Códigos"; MANUEL OCARANZA, pintor del siglo XIX; MANUEL PEREZ CORONADO, pintor también; y DON JOSE MARIA IZAZAGA, secretario del generalísimo Morelos, entre otros.

De los diversos atractivos con que cuenta Uruapan, se halla en primer lugar su Parque Nacional Eduardo Ruiz, uno de los paseos más hermosos del país. Debe su nombre a este célebre historiador que escribió con amor las leyendas del lugar. Es todo un espectáculo en una de las zonas más generosas y productivas del estado.

Dentro de este parque se halla el lugar conocido como "La Rodilla del Diablo", que es donde precisamente nace el Río Cupatitzio y que hace su recorrido por el interior del mismo parque, formando

a su paso caídas y fuentes de gran belleza, como los son el "Baño Azul", "Velo de Novia", "El Gólgota" y otros más que hacen juego en armonía perfecta con la exuberante vegetación del lugar.

Otro de los atractivos de esta ciudad es la "Huatápera", fundada por Fray Juan de San Miguel para que funcionara como hospital en beneficio de los indígenas. Se encuentra junto al exconvento de San Francisco. Actualmente es Museo de Artes Populares y sirve como punto de reunión para los naturales de los pueblitos circunvecinos.

La "Huatápera" muestra en su fachada, de marcada influencia mudéjar dentro de lo plateresco, un arco de medio punto enmarcado en un alfiz, que tiene en su parte superior un nicho con la efigie del fraile fundador.

Igualmente destaca entre los atractivos "La Tzaráracua", que se localiza al sur de Uruapan, río abajo, a 10 kilómetros por la carretera a Apatzingán, en donde se halla una extraordinaria cascada formada por el propio Río Cupatitzio, que en su recorrido encuentra una caída de altura considerable que ha sido y es punto de admiración de propios y extraños, rodeada de frondosa vegetación, pudiendo llegar a ella disfrutando de un agradable paseo a pie o a caballo.

Dentro de la ciudad de Uruapan se halla la capilla del barrio de La Magdalena, misma que guarda en su interior un cuadro del siglo XVIII que representa escenas del purgatorio; una cruz de ese mismo siglo, recuerdo de misiones, y la venerada imagen de San Nicolás.

Dentro del folklor de esta ciudad destacan diversas fiestas, como lo serían el "Domingo de Ramos", cuya celebración se inicia 8 días antes con un desfile de grupos indígenas que amenizan con su propia música, efectuándose al mismo tiempo un concurso de cerámica purépecha y de tejidos de palma.

También se celebra la Feria del Aguacate, durante el mes de noviembre. La fiesta del Señor de

los Milagros, que se venera en San Juan Nuevo, poblado cercano a Uruapan, y que congrega a miles de devotos que vienen a dar gracias por los favores recibidos.

Además de todo lo anterior, cada uno de los barrios que aún existen, trabajan por mantener sus costumbres y tradiciones, celebrando al santo patrón de su barrio el día que lo marca el calendario, ejecutando danzas y bailes propios de nuestra región, acompañados de música de banda de aliento que interpretan piezas acordes al momento, como los son pirecuas, sones abajeños y otros.

Uruapan es también atractivo por la gran cantidad de locales en que se venden artesanías elaboradas principalmente con madera, en las que se destaca la creatividad y calidad en el labrado y detallado de la madera, elaborando desde juguetes para niños hasta muebles para el hogar.

PATZCUARO.

Su nombre significa "Lugar de Cimientos para Templos", se decía que era la puerta de acceso a los cielos y quizá fue la razón por la que don Vasco de Quiroga, quien fue el primer Obispo de Michoacán, cambió a ésta la sede episcopal en 1540, y más tarde, la proclamó capital de la provincia de Michoacán y convertida más tarde en "Alcaldía Mayor y Recogimiento no Tributario". Se constituyó en municipio por la Ley Territorial del 10 de diciembre de 1831.

Uno de sus medios de vida es la pesca que se practica en el hermoso depósito de agua que es el Lago de Pátzcuaro, del que se extrae gran cantidad de peces, siendo el más apreciado el pescado blanco, que es casi único en nuestro país.

Esta ciudad fue en la época prehispánica como un lugar de recreo de los emperadores tarascos, cuya capital era la ciudad de Tzintzuntzan, que le es inmediata, en Pátzcuaro y en una pequeña capilla que se encuentra por el rumbo nororiental y que se llama "El Humilladero", se efectuó el encuentro

del rey Tangashuan con el conquistador Cristóbal de Olid, quedando con dicho acto, consumada la rendición del reino tarasco. Sin embargo, un grupo de indígenas no aceptó esa rendición y se posesionaron de una región a la que hoy se le llama "El Barrio Fuente" y desde ahí combatieron a los invasores hispanos.

Nativos de la ciudad de Pátzcuaro lo fueron Don Miguel de la Torre Lloreda, sacerdote muy ilustrado, precursor de la Independencia, pues tomó parte de la conspiración de Valladolid en el año de 1809 y fue diputado al 1er Congreso Constituyente de Michoacán, siendo autor del proyecto de nuestra primera Constitución Política de Michoacán.

También de Pátzcuaro fue originaria la heroína de la Independencia, Doña Gertrudis Bocanegra de Lazo de la Vega, que fue fusilada por los realistas en la Plaza de San Agustín de dicha ciudad el 10 de octubre de 1817. Otros hijos notables ha tenido Pátzcuaro, pero se distingue entre ellos don Benito Romero, gran filarmónico y benefactor de su ciudad de la Liga Tarasca, la cual dominó la región antes de la llegada de los españoles.

Al Este se encuentra la zona arqueológica de las Yácatas, edificaciones piramidales redondeadas de origen purépecha. El Lago de Pátzcuaro es uno de los más bellos del mundo y cuenta con 5 islas: La Pacanda, Jarácuaro, Yunuén, Tecuén y Janitzio, la más grande de todas, cuyo nombre significa "Flor de Elote" y es un pintoresco pueblo que en su cima aloja una enorme estatua de Don José Ma. Morelos y Pavón. En donde durante las festividades del "Día de Muertos" y "Día de Todos los Santos" se organizan fascinantes ceremonias pagano-religiosas.

De los lugares atractivos para el turista en Pátzcuaro, destaca la Basílica, el punto más importante de la ciudad, situada al lado de la Plaza de San Agustín, hoy Gertrudis Bocanegra, tiene en su fachada un aspecto majestuoso y muy artístico, este templo se empezó a construir por don Vasco de Quiroga

en 1546, con el objeto de que fuera la catedral.

También destaca el Museo de las Artes Populares en la calle de La Enseñanza, lugar donde estuvo el Colegio de San Nicolás, fundado por Vasco de Quiroga en 1540 y funcionando actualmente como albergue de una de las mejores colecciones de maque, gran surtido de trabajos de cerámica, madera, textiles, trigo, cantera, etc.

Al salir del museo, a la izquierda, vemos la Fuente Don Vasco, que fue construida por el mismo para aprovechar un manantial encontrado al hacer los cimientos del Colegio de San Nicolás

La Casa de los Once Patios es otro de los sitios predilectos del turismo, un exconvento derivado de Santo Domingo, establecido a mediados del siglo XVIII, en donde se puede admirar los arquivoltes fuertemente moldeados que le dan una gran similitud a la Casa del Gigante.

La Casa del Portal Chaparro es otro atractivo, recibe su nombre porque el que la sostiene es más bajo que el resto en los portales contiguos, además de que en esta casa nació el historiador Antonio Arriaga Ochoa. Otra casa llamada Real Aduana, ofrece al visitante la posibilidad de admirar su inigualable puerta y ventanas, que tienen marcos de piedra labrada de un barroquismo, siendo sus techos de 2 aguas y cubierto de tejas.

Hacia el Poniente de la ciudad se puede observar la Pila de los Huajes, siguiendo por la calle del paseo, podemos llegar la capilla del Calvario, que según la tradición, se edificó en el mismo sitio donde existió la "yacata" o sepulcro del caudillo Tariácuri, dicha capilla fue construida por Fray Marcos del Prado en 1666, y continuando con el camino cuesta arriba, se llega al Estribo, bello paraje natural desde donde puede obtenerse una de las mejores vistas panorámicas de la ciudad y el lago, habiendo un cenador de donde inician unas escalinatas que llevan hasta la cúspide de un cráter en lo que parece haber sido un volcán.

Mucho se habla de la Casa del Gigante, que es uno de los edificios más importantes de la ciudad y de mucho interés, no sólo por la magnificencia de su arquitectura, sino por la extraordinaria figura de un guerrero tallada en piedra monolítica de tamaño bastante mayor que el natural y además polieromada. No se ha podido explicar satisfactoriamente la existencia de esta figura en el interior de este edificio.

De esta manera he tratado de mostrar algunas de las principales ciudades del estado de Michoacán, que por su participación en la historia y en el arte destacan, más es preciso señalar que no son las únicas, sino sencillamente es una muestra de lo mucho que tiene por ofrecer nuestro estado en cuanto a historia, arte, recursos naturales, etc., ésto con el fin de indicar que el nuestro es un estado con motivos suficientes para considerarlo como turístico e idóneo para el desarrollo de empresas de servicio como hoteles, restaurantes, balnearios, museos y otros.

ATRATIVOS Y SERVICIOS TURISTICOS DE URUAPAN.

Uruapan, como sitio turístico, ofrece los siguientes atractivos a sus visitantes:

La "Huatápera", que es una construcción colonial fundada por Fray Juan de San Miguel por el año 1533, funcionó en aquella época como hospital para los indígenas, además de que se estableció como lugar donde se reunía la comunidad, mismo que estaba bajo la atención y servicio de ciertas personas a quienes se les consagraban por un año dichas tareas. En el área de esta construcción, actualmente se puede apreciar la capilla de La Inmaculada Concepción; cabe mencionar que la "Huatápera" fungió también como granero comunal, hospedaje para los peregrinos y lugar en donde se socorria a los pobres con alimento. Actualmente este edificio se encuentra remodelado y habilitado

como museo de artesanías

Otro gran atractivo de nuestra ciudad para el turismo lo es el "Parque Nacional Lic. Eduardo Ruiz", tanto por su vegetación exuberante como por el nacimiento del río Cupatitzio en el paraje conocido como "La Rodilla del Diablo". En este parque se puede encontrar el ya famoso fruto "plátano con hueso", así como una gran cantidad de fuentes que junto con la algarabía del río, hacen del recorrido una experiencia inolvidable.

En las afueras, frente al Parque Nacional, existe un mercado de artesanías donde se pueden encontrar trabajos en madera, mimbre, paja, barro, prendas de vestir, así como otras curiosidades que atraen al turista que gusta de las manifestaciones artesanales de la región.

Cuando Fray Juan de San Miguel fundó Uruapan, lo dividió en 9 barrios, facilitando así la catequización de los naturales de la región. En cada barrio se edificó una capilla y a cada una se le asignó un santo patrono que daba nombre a su respectivo barrio. De esta forma los nombres de los barrios que aún quedan en la actualidad son: San Juan Bautista, San Miguel, San Francisco, La Magdalena, San Juan Evangelista, San Pedro y Santo Santiago, de los cuales algunos año con año realizan festejos para celebrar el día de su patrono con unas berbenas populares llenas de música, baile, comida y tradiciones propias de cada lugar.

Las capillas mencionadas guardan aún algo de su sabor antiguo, especialmente la de La Magdalena, donde se conservan cuadros, santos y gran parte de la construcción original.

Por la carretera a Nueva Italia y a 13 kilómetros del nacimiento del río Cupatitzio, se localiza una caída de agua que ha dado fama a la ciudad a nivel internacional, dicha cascada es conocida como "La Tzararacua", que en idioma purépecha significa "cedazo" y que está formada por varios chorros de agua que caen desde 40 metros de altura aproximadamente.

Por otra parte, el clima de Uruapan propicia la existencia de gran cantidad de balnearios tanto dentro de la ciudad como cercanos a ella. Entre los principales balnearios a los que se puede acudir destaca el Parque Cholinde, Juntas del Cupatitzio, con áreas verdes y juegos infantiles, otro balneario es Villa Paraiso, que cuenta con toboganes y extensas áreas verdes. A escasos 20 kilómetros de la ciudad se localiza la ex-Hacienda Caracha, que resulta de gran interés para el amante de este tipo de construcciones, que actualmente es un hotel que cuenta con servicio de restaurant, bar, balneario con dos albercas grandes y chapoteadero, así como canchas deportivas, recreaciones infantiles y gran cantidad de cenadores rodeados por un agradable marco vegetal.

En la localidad de Angahuan, municipio de Uruapan, está como doloroso principio de esta época la presencia del VOLCAN PARICUTIN. El día 20 de febrero de 1943, un indigena en la comunidad de San Salvador Paricutin fue testigo de la aparición de este fenómeno natural que cambiaría el curso de la vida de las comunidades vecinas.

La economía de la región sintió la derrama especial del turismo y los comerciantes le hallaron el lado bueno al observar a grupos extranjeros, equipos científicos, curiosos que llegaban de todas partes a observar que el volcán arrojaba humo, lanzaba bombas y un río de lava avanzaba hacia el pueblo del Santo Milagroso.

Actualmente, quedan vestigios de aquel suceso, con la torre del templo de dicha población que se asoma de entre las piedras de lava, la cual señala tristemente que su pueblo quedó cubierto por el líquido candente.

En la población de Angahuan se halla la posibilidad de alquilar caballos o llegar caminando hasta el lugar de los hechos, sirviendo como guías algunas de las personas habitantes del lugar.

Por otra parte, el Santo Milagroso del pueblo enterrado, fue llevado y puesto a salvo en la

localidad de San Juan Nuevo Parangaricutiro y donde, hasta la fecha, sus devotos llegan a solicitarle favores que le han merecido el nombre del Señor de los Milagros

También cerca de la ciudad de Uruapan se encuentra el municipio de Tingambato, donde recientemente fueron descubiertas unas yacatas como una muestra más de nuestro pasado histórico y cultural

Sin embargo, si lo que desea el turista es un lugar tranquilo y seguro, con áreas verdes, en la ciudad de Uruapan rumbo a la salida a Apatzingán se encuentra el parque conocido como La Pinera, que constituye uno de los centros familiares más concurridos para hacer un día de campo y reuniones informales.

En cuanto a las artesanías, existe una que ha hecho famosa a la ciudad de Uruapan hasta nuestros días, ésta es la manufactura de las LACAS, ya que ésta existía desde antes de la llegada de los españoles y a Fray Juan de San Miguel únicamente le correspondió velar por la conservación de esas manualidades y organizar su producción.

Las artesanías se ligaban al carácter endogámico de los barrios y las habilidades y secretos se heredaban de padres a hijos. De este testimonio antiguo, el escritor Karl Lumholtz a fines de siglo pasado escribía lo siguiente: "Se producen cubiertas de mesa y sobre todo bateas, en su mayor parte de forma redonda y de todos los tamaños, desde unas delicadas miniaturas de apenas una pulgada y media hasta de dos pies de diámetro... para lacar cada pieza, cubrenla primero con una mano de litomarga (arcilla plástica) en que trazan los dibujos. Recortan éstos luego con un cuchillo, y llenan todas las incisiones de diversos colores que frotan con el dedo pulgar... Pónese luego el barniz y se produce el hermoso pulimento bruñendo pacientemente con una pelotita de algodón la superficie... Los dibujos representan casi siempre flores que el artista copia de los modelos que tiene a la vista..."

Este trabajo del "maque" se ha convertido con el tiempo en un símbolo para la ciudad y afortunadamente, aun existen personas que dedican gran parte de su tiempo a la manufactura de las lacas y al adiestramiento de otras personas para no dejar morir la tradición. Este trabajo se realiza en la última sala de la "Huatápera" y los artesanos comparten sus conocimientos a cualquier persona que se acerca a ellos a entrevistarlos.

ASPECTOS HISTORICOS DE URUAPAN Y DEL HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO.

Por encontrarse situada en la ciudad de Uruapan la empresa objeto de la investigación, es conveniente retomar algunos datos que nos ubiquen dentro de un marco de referencia que nos permita conocer el lugar en que funciona.

Según nos narra la historia y las leyendas, fue en el año de 1552 cuando empezó a ser conocida la ciudad de Uruapan, pues en aquel entonces el rey purépecha Caltzontzin eligió este sitio para refugiarse debido al temor hacia los conquistadores españoles comandados por Cristóbal de Olid.

Tiempo después se asentaron en esta ciudad un gran número de españoles que descubrieron la riqueza natural con que contaba el pequeño poblado de Uruapan. La fundación de la ciudad es otorgada a Fray Juan de San Miguel, un misionero franciscano que se dio a la tarea de educar y aleccionar a los indígenas naturales de la región en trabajos manuales, educación, creencias religiosas, etc. Por otra parte, es preciso mencionar que la palabra Uruapan proviene del vocablo purépecha "uruapani", que traducido al castellano significa: lugar de la perenne primavera o lugar donde brotan los cogollos.

Actualmente es considerada como la segunda ciudad en importancia dentro del estado de Michoacán, y cuenta con 70 localidades que conforman su municipio. La altura aproximada de la

ciudad es de 1634 mts sobre el nivel del mar y queda situada a 19° 24min 56seg de latitud Norte, y 102° 03min. 46seg. de latitud Oeste del Meridiano de Greenwich

En nuestros días se encuentra limitada hacia el Norte con el municipio de Paracho, Charapan y Los Reyes, al Sur con Lombardia, al Este con Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan, al Oeste con Nuevo Parangaricutiro. En cuanto a su superficie se estima que es de 1286 km cuadrados y que cuenta con una densidad de 143 habitantes por kilómetro cuadrado. El clima es de carácter templado, lo que favorece a la afluencia turística y al impulso de la agricultura.

Según investigaciones hechas por el Prof. Francisco Hurtado Mendoza, poeta y cronista actual de la ciudad, y que son transmitidas en cápsulas radiales en la serie "Panorama Cultural" de la radiodifusora XIEFN, en la segunda mitad del siglo pasado, Uruapan tuvo un gran desarrollo en el comercio y en la industria.

Hurtado Mendoza señala: "en el ámbito de la industria, tienen especial importancia las dos fábricas textiles y la empacadora de carnes. La primera fábrica textil fue "El Paraíso de Michoacán", que después fue "La Providencia". Esta empresa nació gracias al entusiasmo de hombres económicamente bien de Uruapan y que alentaban deseos de engrandecer a su ciudad dándole una fuente de trabajo y progreso. En los primeros meses de 1874, un grupo de tres amigos: D. Ramón Farías, D. Antonio Treviño y D. Ignacio Reinoso recibían la autorización, por escrito, de parte del Congreso del Estado para instalar una fábrica textil en la que se aprovechara la fuerza del agua del río Cupatitzio; asimismo, recibían apoyo, garantías y permisos del gobierno para importar la maquinaria respectiva, alemana e inglesa, así como para contratar ingenieros y técnicos ingleses y norteamericanos... hubo después otra industria que se instaló en esta ciudad, me refiero a la "Compañía Empacadora Nacional Mexicana" con permiso para sacrificar ganado y empacar carne fresca... pero en 1910 debido a la

escasez de ganado y a la inseguridad que reinaba por la revolución, solo quedó el recuerdo de la empacadora de carnes en terrenos de La Magdalena y en lo que ahora es la Facultad de Agrobiología"

También en la capsula "El comercio y la industria de Uruapan a fines del siglo XIX", Hurtado Mendoza indica que comercios como "El Emperador", "El Puerto de Veracruz", "La Isla de Cuba", "Los Dos Mundos", "El Nuevo Mundo", "Las Palomas" y muchos más de ricos acaudalados como los Farias, los Vidales, los Camorlinga, los Izazaga o los de D. Hipólito Rodríguez, eran los que regían el quehacer económico de Uruapan, pues a ellos acudía la gente a comprar maíz, azúcar y demás viveres necesarios para la alimentación... mientras que las fábricas de aguardiente de D. Silvano Hurtado, de Feliciano Vidales, de Joaquín Oseguera, de Primitivo Ortiz y de Manuel Uribe y Villar saturaban el ambiente con el agri dulce olor de la caña o el agradablemente amargo de la cebada que se fermentaba para elaborar cervezas en la fábrica de D. Gonzalo Ojeda, o el picante olor del tabaco en la cigarrera "La Reina" de los Izazaga y Santacruz, quienes además producían cerillos de muy buena calidad en su fabriquita llamada "La Luz Roja".

Uruapan es notoriamente, desde 1858 en que se le designa "la Ciudad del Progreso" y hasta 1910, un constante trajinar de arrieros y movimientos de comercios e industrias en todo los órdenes y un ejemplo de ciudad dinámica y progresista, y una de sus fuentes de progreso estaba representada por el agua abundante del río Cupatitzio, al que ahora agonizantemente debemos proteger...", finaliza diciendo Hurtado Mendoza en su cápsula cultural.

Y es precisamente en esta ciudad llamada del progreso, donde tiempo después habrá de irse viendo cómo poco a poco van desapareciendo algunas empresas a causa de los continuos movimientos revolucionarios que vivió no sólo Uruapan, sino todo el país y que desalentaban el interés por invertir y echar andar nuevas empresas, sin embargo esto no disminuyó la preferencia del turismo, que sabedor

de la belleza natural de nuestra ciudad, no la olvida y la sigue visitando, más aún en aquellos tiempos en que el río albergaba un gran cauce de aguas cristalinas que le dieran su atractivo principal y convirtiera a nuestro Parque Nacional en el centro de atracción del turista, ante lo cual se da inicio a una nueva rama que generaría derrama económica para los habitantes de la localidad: el turismo como fuente de ingresos; apareciendo así un gran número de hoteles, restaurantes, clubes que con sus esfuerzo y estilo habrían de conseguir un lugar propio en el gusto de los visitantes

Así, la ciudad de Uruapan, Michoacán, por sus atractivos naturales y tradiciones, se ha venido convirtiendo en un lugar predilecto para el turismo nacional y extranjero que gusta de disfrutar de un clima templado, bastante agradable, y sobre todo de sentirse rodeado por los bosques y escuchar el paso del río Cupatitzio, que da un atractivo especial a nuestra ciudad cuando el turista entra en comunicación directa con la naturaleza en el Parque Nacional, uno de los lugares más visitados por el turismo, sin olvidarnos desde luego, de lugares como la Huatapera, antiguo hospital indígena, o ir a visitar al Señor de Los Milagros en el cercano poblado de San Juan Nuevo y por qué no, desplazarse para ver el acto de la caída del río Cupatitzio en lo que conocemos como La Tzaráracua, sin dejar pasar las múltiples tradiciones y fiestas que se organizan en los diversos barrios de la ciudad, que le dan un toque folclórico muy particular, en donde se pueden saborear platillos tradicionales y admirar las danzas propias de la región.

Por todo lo anterior, Uruapan se convierte en un lugar con gran potencial turístico, sumando a esto la calidez en el servicio con que se recibe al visitante. Así, podemos observar que existen diversos puntos de atracción que pueden ser aprovechados para brindar los servicios que se requieren, siendo primordial el renglón del hospedaje, por lo que con esta visión, en la década de los 70, el señor Manuel Monroy, vecino de la población de Paracho y con una gran experiencia en lo referente al ramo industrial,

en específico en la fabricación de maquinaria para madera, fabricación de guitarras, muebles y artesanías, entre otros, analiza la posibilidad de construir un hotel a la orilla de uno principales atractivos de la ciudad el Parque Nacional, esto por considerarlo un lugar estratégicamente muy bien ubicado para captar al turismo tanto nacional como internacional que nos visita. Por lo que adquiere el terreno aledaño a la entrada a "La Rodilla del Diablo", sitio de gran atracción turística en donde nace el río Cupatitzio, por lo cual con gran visión acierta en su ubicación.

Sin embargo, ésta sería su primera experiencia en el ramo hotelero, por lo cual se propone construir algo digno de la ciudad y que poco a poco adquiriera un estilo propio y diferente al de la mayoría de hoteles de la localidad, para lo cual decide que su construcción sea similar al estilo colonial que guarda la ciudad de Pátzcuaro, y se comienza a construir por etapas, comprendiendo la primera de éstas una tienda de artesanías, para que uno o dos años más tarde, el servicio de hospedaje comenzara a darse con 28 cuartos y una plantilla laboral de 12 ó 15 empleados directos del hotel y 5 más del restaurant, para sumar 20 en total, aproximadamente, esto a partir del día 18 de octubre de 1974, que se considera como la fecha formal del inicio de operaciones. Cabe destacar que desde sus comienzos, el Hotel Mansión del Cupatitzio se destacó por tratar de permanecer a la cabeza en la calidad de servicio e instalaciones, hecho que hasta ahora ha sabido mantener, ofreciendo cada día mayores áreas de servicio para sus huéspedes.

Actualmente, el Hotel Mansión del Cupatitzio cuenta con 56 habitaciones, restaurant con capacidad para 90 personas, diversos salones apropiados para conferencias y conciertos, como lo son el "Flor de Lluvia", que fue el primero que se construyó y que tiene una capacidad de 100 personas, después se hizo el "Cascada", cuya capacidad es de 30 personas, luego se hace un bar-troje, el salón "Colibrí" para 30 ó 40 personas y finalmente el "Zirabuen", también para igual número de personas.

El Hotel Mansión del Cupatitzio se ha convertido en el lugar predilecto de descanso de artistas de reconocido prestigio nacional e internacional que por razones de trabajo o placer se ven en la necesidad de pernoctar en la Perla del Cupatitzio, entre los que destaca el cantante Juan Gabriel, Rocío Dúrcal, además de personalidades del ambiente político nacional e internacional, de quienes existen testimonios de su satisfacción por el servicio recibido y sobre todo por la belleza de las instalaciones que recrean en el huésped un ambiente propicio para el descanso y el esparcimiento, tan es así, que con cierta regularidad visitan el hotel escritores, pues en él encuentran la inspiración y tranquilidad necesario para realizar sus obras.

CAPITULO III

Para la presente investigación es preciso retomar teorías ya aprobadas por la administración y utilizarlas como punto de partida para analizar la situación real que nos ofrece la empresa motivo del estudio, recurriendo para ello a autores de reconocido prestigio en el ambiente administrativo y de manejo de personal, como lo son McClelland, Arias Galicia, D. McGregor, A. Maslow, Herzberg, Fernández Arena, Reyes Ponce, y otros, por lo cual me permito exponer parafraseando sus teorías

* Concepto de Objetivo-Misión.

En virtud de que la investigación tiene como propósito el destacar la importancia del establecimiento del objetivo-misión en una empresa, y la apropiación del mismo de parte de los trabajadores, es pertinente iniciar la parte teórica del presente trabajo precisamente con la definición del concepto Objetivo-Misión.

Así, encontramos que James A. F. Stoner y Charles Wankel en su libro ADMINISTRACION (III edición), editorial Prentice Hall, en su página 129, señalan que "el propósito de una organización es su papel primordial en la sociedad, una finalidad definida en forma amplia (por ejemplo, fabricar un equipo electrónico) que puede compartir con muchas otras organizaciones de su tipo. La misión de una organización es la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás. Si bien los términos "propósito" y "misión" se usan a menudo como sinónimos, distinguirlos ayudará a comprender las metas organizacionales.

Dentro de los amplios límites de su propósito, cada organización escoge una misión que puede ser descrita en términos de productos y mercados, servicios y clientes. Así, la Sony Corporation decidió recientemente redefinir su misión, centrando sus operaciones no en la electrónica del consumidor, sino en la fabricación de productos destinados a los mercados de empresas. La misión de una organización

se traduce en varios objetivos que debe alcanzar a fin de obtener sus metas. Estas pueden ser descritas por las ventas brutas de la organización, la productividad de sus subunidades o en otras muchas formas. La estrategia crea una dirección unificada para la organización basándose en sus diversos objetivos, y orienta la movilización de los recursos empleados para mover a la organización hacia dichos objetivos”

***Concepto de Estrategia**

Retomando la bibliografía arriba citada, pero ahora en la página 128, encontramos que “la estrategia puede definirse partiendo, por lo menos, de dos perspectivas diferentes. la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es ‘el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión’. En esta definición, el vocablo ‘programa’ implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es ‘el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo’. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Es decir, toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita. Esta concepción de la estrategia incluye las organizaciones cuyos gerentes muestran una conducta reactiva: responden y se ajustan al ambiente según lo exigen las circunstancias.

Nuestra explicación de la estrategia se apoyará en las dos definiciones, pero subrayaremos el papel activo. A la formulación activa de la estrategia se le conoce como planeación estratégica, la cual

adopta una orientación amplia y, generalmente, a largo plazo''

¿Qué es la Planeación Estratégica?

Basándonos nuevamente en la bibliografía ya citada de Stoner y Wankel, se puede señalar textualmente lo indicado en las páginas 132 a 136, del libro de referencia, el cual dice que "la planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para determinar los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. Esta definición tan completa puede comprenderse en otra más breve. la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

Características de la planeación estratégica:

- 1.- Preguntas básicas.
- 2.- Marco de referencia para las decisiones día con día.
- 3 - Marco a largo plazo.
- 4.- Orientación de las energías y los recursos.
- 5.- Participación de los ejecutivos de alta dirección.

Los escritores emplean distintos términos para designar los mismos conceptos, sin embargo, los estudiantes de administración rápidamente los descubren, así planeación general y planeación a largo plazo son expresiones que se utilizan a menudo en lugar de planeación estratégica. Sin embargo, seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco importantes atributos de la planeación estratégica, los cuales reflejan en parte las cinco características de la planeación estratégica expuestas anteriormente.

1 - Preguntas básicas - Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: ¿en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?.

2 - Marco de referencia para las decisiones día con día - Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias, cuando afronta tales decisiones, el gerente se preguntará: ¿cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?.

3 - Marco a largo plazo.- Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.

4 - Orientación de las energías y los recursos.- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

5 - Participación de los ejecutivos de alta dirección - Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización y a que se requiere la adhesión de la alta dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Planeación estratégica frente a planeación operacional.

La planeación estratégica es la actividad de planeación de una organización en la cual resulta decisivo el papel de la alta dirección (gerencia). La planeación efectuada en niveles más bajos recibe el nombre de planeación operacional. Para distinguir los dos tipos de planeación, recuérdese que la planeación estratégica se centra en hacer las cosas correctas (eficacia), mientras que la planeación operacional procura hacer bien esas cosas (eficiencia).

Dado que la planeación estratégica ofrece orientación y límites a la administración operacional, los dos tipos de planeación tienen puntos en común. Ambos son necesarios. La administración eficaz

no puede prescindir de una estrategia y debe operar diariamente para ponerla en práctica

¿Por qué es importante la planeación estratégica?

En el momento actual, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han averiguado que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio

Mejoramiento del funcionamiento.- Vamos a dar un ejemplo de cómo la introducción de la planeación estratégica puede dar por resultado el mejor funcionamiento de una organización: La empresa internacional de renta de automóviles Adis, la cual llevaba muchos años operando con pérdidas. Cuando Robert Townsend fue nombrado presidente, dio a Adis un sentido urgentemente necesitado de dirección y, al cabo de tres años, logró que ocupara el segundo lugar en su campo. "Según las propias palabras de Townsend, definir el propósito de la empresa, nos permitió... dejar de estudiar la adquisición de otros negocios afines como moteles, hoteles, líneas aéreas y agencias de viajes. Nos mostró asimismo que teníamos que deshacernos de algunas limosinas y compañías de viajes turísticos que ya poseíamos".

El siguiente paso de Townsend fue formular objetivos a largo plazo. "Tardamos seis meses, escribió, en definir un objetivo: queremos ser la compañía de crecimiento más rápido y con los márgenes de utilidad más altos en el negocio de alquiler y arrendamiento de vehículos sin conductores.... Tenía Yo un letrero en un lugar donde tuviera que verlo: ¿Nos está acercando más a nuestro objetivo lo que estoy haciendo ahora o estoy a punto de hacer?". Ese letrero, concluyó Townsend, le impedía dedicar su energía a multitud de actividades improductivas.

Así pues, la planeación estratégica nos ayuda a desarrollar un concepto bien definido a nuestra organización. Y esto a su vez posibilita formular los planes y actividades que la acerquen a sus metas...

Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Las ventajas.- La planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven

Otra ventaja importante de la planeación estratégica consiste en que ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planeación estratégica les suministra mayor cantidad de la información que necesitan para tomar buenas decisiones.

La planeación estratégica también reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso. Hay, pues, menores probabilidades de que sean incorrectos o no factibles. Las ventajas de esta técnica son particularmente importantes en las organizaciones donde transcurre largo tiempo entre las decisiones de un gerente y los resultados. Por ejemplo, en una compañía de manufacturas los años de investigación y desarrollo pueden separar la decisión de fabricar un producto y el momento en que la primera unidad sale de la línea de montaje. Muchos hechos ocurrirán en el período intermedio y nulificarán la eficacia de la decisión original del gerente. Gracias a la planeación estratégica, los gerentes mejoran las posibilidades de tomar decisiones que soporten la prueba del tiempo.

Las desventajas.- La principal desventaja de la planeación estratégica formal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes

de la empresa. Conforme a un estudio reciente del Business Week, con el propósito de desarrollar sistemas adecuados de planeación estratégica algunas compañías han invertido grandes cantidades en consultores, expertos en planeación, complicados modelos y programas de planeación. Esos expertos usurpan a veces la iniciativa y el poder de los gerentes operacionales. Desde su torre de marfil, los planificadores pueden tomar decisiones basándose en conceptos abstractos y no en una estrecha familiaridad con las necesidades reales de la empresa.

Algunas veces pasan años antes que se recupere la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puede requerir un sistema de planeación formal. Mientras el proceso de planeación estratégica no empieza a funcionar bien, la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre. Esto puede hacerle perder oportunidades. Otra desventaja es que la planeación estratégica en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos. Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar”.

* Teoría de la Pirámide de Maslow

Sin duda, Maslow se ha convertido en uno de los pilares del administrador que se ocupa del aspecto motivacional, ya que si partimos de la premisa de que el trabajador se desempeña mejor cuando ve cubiertas sus necesidades, entonces es preciso recurrir a lo que conocemos como TEORIA DE MASLOW, que se convierte en una de las más comunes dentro de la administración actual, debido a su manera sencilla de mostrar que el trabajador busca en su trabajo lograr satisfacer primeramente sus necesidades fisiológicas, entendiendo la palabra necesidad como la carencia de algo que es de suma importancia para el individuo, así pues en el aspecto FISIOLOGICO se toma como el hecho de

asegurarse que no le faltará alimento para seguir viviendo, tiempo para descansar, abrigo, etc., sin embargo, por ser el hombre un ser necesitado, tan pronto como satisface una carencia surge otra, por lo que una vez que se ha asegurado de que fisiológicamente está satisfecho, experimenta la necesidad de SEGURIDAD, es decir, de que esta satisfacción de las necesidades fisiológicas no sea pasajera sino que sea estable, es decir, que su permanencia en la empresa es segura y no peli-gra, puesto que si llega a sentirse inseguro en su puesto, entonces su desempeño será inferior al que puede alcanzar, debido a que no se aplica al 100% por sentirse inseguro, por tal motivo, el satisfacer la necesidad de seguridad es de suma importancia para que el trabajador se sienta protegido y sea capaz de sentirse confiado y esté dispuesto a tomar mayores riesgos que vayan en beneficio suyo y de la empresa.

Por otra parte, el trabajador al sentir que ha satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad, experimenta que surgen en él las necesidades de pertenecer, de asociarse, de ser aceptado por sus compañeros, de dar y recibir amistad y amor, y precisamente al conjunto de estas carencias Maslow le denomina NECESIDADES SOCIALES, que deben ser satisfechas para conseguir que nuestro equipo humano se desempeñe en un ambiente propicio y adecuado en el que no existan fricciones en las relaciones laborales, sino al contrario, se respire un ambiente de cooperación y amistad, evitando rivalidades entre los obreros y haciéndolos sentir orgullosos de sus compañeros de trabajo, que después será factor básico para lograr ser aceptado por la sociedad en general, pues será admirable y envidiable el ambiente de trabajo sano y positivo, para que en consecuencia los trabajadores inmersos en dicho ambiente se sientan privilegiados de ser ellos parte de esa empresa y así habrán satisfecho sus necesidades sociales al haberseles dado la oportunidad de sentir que forman no sólo un equipo de trabajo, sino un grupo de compañeros-amigos.

Una de las necesidades que adquiere mayor relevancia para la administración, puesto que en la

medida en que se ven satisfecha estaremos alcanzando el 100% de rendimiento del trabajador, es cuando Maslow menciona que el lograr que el individuo consiga tener confianza en si mismo, ser independiente, conquistar nuevas metas, querer alcanzar una posición social que le satisfaga, tratar de que se le reconozca y aprecie, y sobre todo, recibir el merecido respeto de los semejantes, entonces estaremos logrando que consigamos la satisfacción de sus NECESIDADES DE EGO, que serán las que lo motiven a no caer en la mediocridad y por el contrario lo lleven a ser una persona creativa y sobre todo competitiva por tratar de lograr ser alguien en la vida.

Finalmente, Maslow propone que al haber dado respuesta a las necesidades antes descritas, surge la de AUTORREALIZACION, consistente en que el trabajador logre aquello que siempre anheló pero que no conseguía por tener que satisfacer antes otras necesidades más básicas, el conseguir una solución a esta necesidad es poco usual pero es ideal, puesto que en la medida en que una empresa logra al menos satisfacer lo que plantea la teoría de Maslow, logrará desarrollar a sus empleados y sobre todo evitará la rotación de personal (contratar personal con mucha frecuencia debido a que el personal no es estable laboralmente, o bien, no es apto para desempeñar sus funciones) consiguiendo conformar un equipo de trabajo estable y confiable con el que puede planearse sin temor a que los trabajadores nos vayan a dejar con el trabajo cuando menos lo esperamos.

*** Síntomas más comunes de Agotamiento Laboral, según Beverly A. Potter**

Sin embargo, puede ser que el trabajador no se dé cuenta de lo que le hace falta y por tanto no lo solicite a la gerencia, y es precisamente aquí donde radica la importancia de un buen administrador, puesto que debe ser capaz de descubrir la causa de la baja en el rendimiento habitual del individuo, tratando de descubrir si se trata de agotamiento laboral, como lo señala Beverly A. Potter en su libro

"Estrés y rendimiento en el trabajo", al indicar que "cuando la motivación en el trabajador prácticamente no existe, ésta se incrementa de manera común en el complejo mundo de hoy. Comienza con ligeras señales: sentimientos de frustración, crisis emocionales, retraimientos, problemas de salud, alineación, desempeño deficiente y consumo de drogas y/o alcohol.

Si se desatienden, estos síntomas pueden progresar hasta que la persona sienta aversión por ir a trabajar...

A continuación se describen los Síntomas Más Comunes de Agotamiento Laboral:

EMOCIONES NEGATIVAS.- Los sentimientos ocasionales de frustración, ira, depresión, insatisfacción y ansiedad son parte de la vida y del trabajo. Pero cuando las personas quedan atrapadas en el ciclo de agotamiento por lo general experimentan estas emociones negativas de manera recurrente, hasta que se convierten en un problema crónico. Eventualmente, el individuo se queja de fatiga emocional.

PROBLEMAS INTERPERSONALES.- Sentirse emocionalmente exhausto vuelve las relaciones sociales más difíciles en el trabajo y en el hogar. Cuando inevitablemente surgen conflictos, la víctima del estrés y el agotamiento tiende a reaccionar con crisis emocionales y hostilidad intensa. Esto hace que la comunicación con los compañeros de trabajo, amigos y familiares se convierta en un problema. La víctima se vuelve un ser insociable. La tendencia a retraerse es más pronunciada en los profesionales que prestan ayuda a otros, quienes a menudo se vuelven inaccesibles para las personas que se supone deben ayudar.

PROBLEMAS DE SALUD.- Mientras menguan las reservas emocionales de la persona y se deteriora la calidad de las relaciones, la salud de la víctima del agotamiento declina. Se vuelven más frecuentes padecimientos menores como resfriados, dolores de cabeza, insomnio y dolores en la

espalda. Existe también una sensación general de cansancio y de inmovilidad

DISMINUCION DEL RENDIMIENTO. - Durante el proceso de agotamiento, la persona puede sentirse aburrída e incapaz de emocionarse con los proyectos. En otros casos, la víctima del agotamiento puede descubrir que cada vez le cuesta más trabajo concentrarse en los proyectos. La eficiencia se ve afectada y reduce la calidad de respuesta.

ABUSO EN CIERTAS SUSTANCIAS. - Generalmente, para superar el estrés provocado por conflictos en el trabajo y por la disminución del rendimiento, el individuo consume más bebidas alcohólicas, come de más o de menos, fuma en mayor cantidad y bebe más café. A la larga, este abuso le acarreará otros problemas

SENTIMIENTOS DE VACIO. - Aumenta el predominio de las ideas "y qué" y "por qué preocuparse". Esto es muy común entre quienes sufren de agotamiento y que alguna vez fueron entusiastas y decididos. El cinismo reemplaza al entusiasmo. El trabajo parece no tener sentido"(2).

*** Teoría de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos de Herzberg**

La apatía hacia el trabajo además de propiciarse por causa del agotamiento laboral, puede darse, como lo indica Herzberg en su teoría, debido a que "los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., que cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción; pero que su ausencia no causa insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

^ Teoría de Necesidades de McClelland

Además de Herzberg, también McClelland hace una aportación al campo de las necesidades que debe cubrir el trabajador para conseguir su plena satisfacción, como lo proponía Maslow, sólo que McClelland toma como base un estudio realizado por Weber en 1958 sobre la ética protestante y el calvinismo, en donde trata de descubrir qué es lo que los motiva a actuar de tan particular manera, llegando a la conclusión de que lo hacen por sentirse que son los elegidos, porque lavan el pecado con el castigo del trabajo. entre más trabaje más pio será. McClelland recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación, para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de REALIZACION, de LOGRO, otro de AFILIACION y otro de PODER. Es decir, las personas motivadas por el primer factor actúan para lograr las metas que se proponen, en tanto que con el segundo factor se interesan por establecer lazos más cálidos de unión, es decir, desea ser aceptado y finalmente el tercer factor hace referencia a aquellas personas que desean alcanzar sus metas aún cuando no sean aceptadas por el resto de sus semejantes.

Así pues, podemos darnos cuenta que hay diversos estudios y que cada uno aporta algo nuevo, sin embargo en México no existe un gran cúmulo de estudios que nos sirvan para entender la particular forma de actuar del mexicano, por lo que es necesario acudir a investigaciones realizadas en otros países y tratar de aplicarlos y adaptarlos a nuestra problemática, como lo hiciera Fernando Arias Galicia en dos investigaciones que realizó en 1964 y 1966 al tratar de comprobar si la Pirámide de Maslow era aplicable en nuestro país, empero, descubrió que la muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas reflejaba que deseaban trabajar en lugares limpios, destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente. En otro estudio realizado también por Arias Galicia en el año de 1964 con empleadas de oficina y obreras,

encontró que el interés máximo de la muestra estudiada fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, en tanto que las segundas remarcaban la seguridad de contar con su empleo

Los resultados obtenidos parecen indicar que la escala de necesidades válida para México es diferente a la propuesta por Maslow, McClelland y Herzberg en los Estados Unidos, sin embargo sirven de punto de partida y puede lograrse una mezcla de estas que se adapte a la situación mexicana, aunque lo ideal sería llevar a cabo una investigación particular sobre el trabajador mexicano y formular una teoría propia.

Aún con todo lo anterior, no sólo basta conocer el sentido del trabajo y saber qué es lo que se debe satisfacer en el trabajador para contar con el mejor elemento humano y obtener el máximo rendimiento, más si es preciso conocer todos estos aspectos y tomarlos en cuenta para conseguir nuestros objetivos de una manera más fácil, sin embargo, si no se hace una selección de personal adecuada se complicará aún más el conseguir que el trabajador se identifique con los propósitos de la institución, por tal motivo debemos seguir un procedimiento lógico que nos permita ir depurando a los candidatos que se presenten a solicitar el trabajo, tratando de elegir a aquel que cumpla con los requisitos previamente establecidos.

Así, podemos pedir primeramente que llene una solicitud de empleo, previamente elaborada por nosotros con los requisitos que creemos necesarios para el puesto, teniendo en mente que el trabajador debe adaptarse al puesto y no el puesto al trabajador, una vez recibida la solicitud debemos compararla contra el perfil del puesto que debimos haber diseñado con antelación, porque si no sabemos qué es lo que necesitamos en ese puesto, entonces no tendremos un punto de referencia para calificar al candidato, más éste debe ir acompañado de la aplicación de pruebas psicométricas adecuadas a la labor a desempeñar con el fin de medir el nivel de capacidad motriz, de coordinación, intelectual y cultural

en general, para que al ir pasando a través de estos filtros de selección vayamos descartando a quienes no cumplen con lo que la empresa necesita y llegar a la entrevista previa con un número reducido de candidatos a quienes se les podrá dedicar el tiempo necesario para conocer sus pretensiones y capacidades, así como detectar nosotros su potencial de comunicación, seguridad que proyecta, nivel cultural, capacidad intelectual y opinión que tiene de nuestra empresa y darnos una idea de si pueden sernos de utilidad, según los objetivos que perseguimos en la empresa, una vez que hemos aplicado todos los filtros anteriores se procederá a enviar al candidato a hacerse un examen médico para después proceder a la contratación, precedida de una entrevista final para exponerle sus derechos y obligaciones y llegar a un acuerdo mutuo de responsabilidades antes de firmar el contrato.

El procedimiento expuesto anteriormente para seleccionar al personal no es el único, pero sí nos presenta una estructura básica para efectuar una selección más analítica y no tan superflua que nos puede traer problemas después, pero cada empresa está en la libertad de utilizar los medios y formas que a ella convengan sin tener que aplicar forzosamente los que propongo.

Ya una vez que hemos contratado al personal idóneo para el puesto vacante, es preciso expresar claramente lo que la empresa espera de él, así como la manera en que habrá de desempeñarse, para evitar malos entendidos, como lo señala Arias Galicia, "la buena comunicación fomenta las relaciones laborales y simplifica los procesos a realizar. Ayuda a evitar confusiones"(3), Agustín Reyes Ponce por su parte menciona que "el comunicar no es sólo el hecho de decir algo, sino saber cómo expresar lo que deseamos"(4); Koontz y O'Donell afirman que "el propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos de la empresa"(5), aunque debemos estar atentos de que lo que queremos transmitir sea lo suficientemente claro para quien recibe el mensaje y no quedarnos

con la idea de que para nosotros si fue claro lo expresado, puesto que "una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien va dirigida"(6)

Por todo lo anterior, podemos decir que el lograr contratar al mejor elemento no es lo indispensable, pues de nada nos sirve contar con grandes eminencias en la materia si estos no comprenden los objetivos que persigue la empresa y realizan sus actividades con una falsa idea que ellos asimilaron. por tanto, el subordinado deberá llegar a un mutuo acuerdo con su inmediato superior en cuestiones como "la labor que el individuo debe realizar o las principales actividades de las que es responsable, pudiendo darse esto a través de un manual de organización y de procedimientos, siendo de manera verbal a falta de estos, deberán quedar claro los factores que se habrán de tomar en cuenta para evaluar la labor del empleado, tales como la calidad, cantidad, costo, innovación, precisión con que la desempeña, su rendimiento personal y el servicio que preste a otros empleados o departamentos. Cómo se habrá de evaluar su rendimiento. Los resultados mínimos o las metas específicas que se habrán de alcanzar en cada una de las áreas de responsabilidad que atañen al empleado"(7)

Sin estos acuerdos es muy probable que nos encontremos en situaciones de bajo rendimiento y escasa identificación de los objetivos particulares de los trabajadores con los de la empresa, puesto que quizá el obrero ignora lo que se espera de él, o la forma en que debe realizarlo y no se ha percatado de que la manera en que se desempeña es la menos adecuada y por ignorarlo cree que lo hace lo mejor posible, o bien, puede ser que el trabajador no cuente con el apoyo y asistencia organizacional de su superior, o simplemente que el empleado mantiene una relación antagónica con su superior que se refleja en su bajo rendimiento. Por lo que sería recomendable realizar un estudio para identificar causas de la actitud del trabajador, repasando las necesidades que desea satisfacer, la idea que tiene del trabajo

y lo que espera del mismo, y poner especial cuidado en detalles de comunicación para analizar si las normas que se le indicaron fueron claras y específicas para cumplirse, si nuestros objetivos son claros para el trabajador y medibles a corto plazo, o si nuestras apreciaciones y llamadas de atención han sido expresadas de la mejor manera posible, porque todo individuo tiene un máximo de tolerancia para aceptar críticas y una vez rebasado este nivel, cualquier crítica pone al empleado a la defensiva, por consiguiente, nuestras evaluaciones deberán ser programadas adecuadamente y llevarlas a cabo tratando de comunicar verdaderamente lo que deseamos, procurando que no sean demasiado esporádicas para no perder el control sobre las actividades y poder corregir en el momento preciso.

*** Guía para un Plan Efectivo de Desarrollo a los Subordinados, según Burt K. Scanlan**

“El rendimiento del empleado dependerá de la confianza que se ponga en él mismo. Si se cometen errores, éstos deberán tomarse como experiencia para el futuro. No se debe dar atención al error en sí, sino en la causa que lo originó, en lo que se puede hacer para evitarlo en el futuro y qué fue lo que se aprendió gracias al error... El empleado debe estar continuamente informado de su rendimiento en las diversas actividades que realiza. Esto le permite evaluar su progreso personal para hacer modificaciones en las áreas que así lo ameriten. Gracias a éllo, el gerente deja de ser el “capataz” que se ve obligado a vigilar muy de cerca el rendimiento del subordinado, que toma nota de cualquier anomalía y que reprende cuando es necesario. Es entonces cuando el gerente comienza a brindar todo su apoyo al subordinado... El personal requiere del apoyo y la asistencia de fuentes diversas, incluso de sus superiores inmediatos... El gerente debe actuar como enlace entre el personal a su cargo y el resto de los departamentos. Asimismo, el gerente debe motivar al empleado para que le consulte directamente”(8).

Es entonces muy importante el comunicar adecuadamente lo que deseamos para de ahí partir y analizar que todos cumplan con lo que se les ha pedido, pues si se les expresó claramente lo que se espera de ellos y no se consigue, entonces estamos ante una situación en la que hay que ir más a fondo para descubrir las causas por las que no se está logrando lo acordado y verificar el nivel de rendimiento para ver de qué manera se debe actuar y lograr que el trabajador se identifique con la empresa y haga suyas las pretensiones de la misma, pues en la medida en que se logre esto, el trabajador realizará su labor con mayor responsabilidad y empeño.

Debemos comenzar por analizar el historial de rendimiento de los empleados para establecer si su baja de eficiencia es periódica o es la primera ocasión que sucede, o al menos saber cómo se ha venido desempeñando desde su contratación, claro que para poder lograr un análisis objetivo, con antelación se debe establecer lo que debe hacer el trabajador para considerarlo como el 100% de eficiencia al que debe llegar y a partir de ahí hacer la comparación, teniendo en cuenta que el establecimiento de este nivel de eficiencia debe hacerse para cada puesto. Una vez que hemos establecido el porcentaje de eficiencia en que se encuentra el empleado, ha de anotarse también las causas por las que se determinó dicho porcentaje para que al final el administrador tenga una idea más o menos clara de las áreas en que se está fallando y poner particular atención en la solución de las mismas, procediendo a determinar objetivos específicos, medibles y a corto plazo para el individuo en particular y para el departamento en general.

Con base en lo anteriormente propuesto, Burt K. Scanlan propone una guía para un Plan Efectivo de Desarrollo a los Subordinados:

I.- Hacerle saber la subordinado lo que se espera de él

A.- Determinar claramente sus responsabilidades y obligaciones en el trabajo.

- B - Mostrarle las metas que debe alcanzar.
- II - Informar al subordinado sobre su desarrollo
- A.- Hacer una evaluación exacta de su desarrollo.
 - B.- Hablar con el subordinado y llegar a un acuerdo.
- III - Desarrollar un programa de mejoramiento.
- A.- Orientarlo en cuanto a sus fallas en el trabajo
 - B.- Aceptar la colaboración del subordinado para elaborar el programa.
 - C.- Llegar a un acuerdo sobre el programa.
- IV.- Ayudar al subordinado para que ponga en práctica el programa.
- A.- Observar el desarrollo y las mejoras.
 - B.- Alabar las mejoras y motivar para lograr una continua superación.
 - C.- Corregir fallas constructivamente.
 - D.- Enseñar con el ejemplo.
 - E.- Observar el progreso periódicamente.
- V.- Recompensar lo resultados obtenidos.
- A.- Elogiar y reconocer.
 - B.- Aumentar el sueldo.
 - C.- Aumentar responsabilidades.
 - D.- Promover.
 - E.- Otras recompensas: financieras o no financieras.

Sin embargo, antes de comenzar a recompensar y motivar de alguna forma, es necesario que determinemos o definamos a nuestro personal en el sentido de ver si responden de una mejor manera ante tal o cual estímulo, para utilizar así los mejores recursos a nuestro alcance. Existen teorías que se sustentan en principios de psicología para definir el por qué de la manera de desempeñarse de los empleados y con base en esto poder determinar la manera en que debemos actuar.

* Teoría "X" de D. McGregor

Douglas McGregor en el año de 1969 da a conocer el resultado de sus investigaciones en torno al por qué del modo de actuar del personal y lo resume en lo que llamó Teoría "X", que tiene como supuestos que:

- A las personas no les gusta trabajar.
- La gente trabaja sólo por dinero.
- La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Las políticas que propone McGregor para actuar con este tipo de gente son las siguientes:

- Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

Por lo tanto, ante esta situación, controlada estrechamente, la gente logrará los estándares que se han fijado.

* Teoría "Y" de D. McGregor

También en ese año (1969) el mismo McGregor propone su Teoría "Y", que parece vendría

a contradecir la anterior, ya que señala como supuestos que:

- La gente tiene iniciativa y es responsable;
- quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;
- es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;
- posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo

Entre las políticas que menciona están:

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.

- Los subalternos deben participar en las decisiones.
- El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

E indica de la misma manera que debemos actuar:

- La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;
- Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización;
- Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Con lo anterior podemos observar que McGregor toma ya al trabajador como ser pensante y con muchas potencialidades, a quien sólo basta tomarlo en cuenta para motivarlo y aprovechar al máximo su capacidad.

* Teoría "Z" de Strauss y Sayles

Sin embargo, en 1968, Strauss y Sayles proponían también su Teoría "Z", que maneja como supuestos lo siguiente:

- La gente quiere sentirse importante;

- ser informada;
- pertenecer a grupos;
- que se le reconozcan sus méritos.

Con lo anterior, podemos tratar de analizar cuál de estas teorías es aplicable en México, y encontramos que según Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos" en la página 135, "... la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre". Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de la Teoría "X".

Empero, por otra parte, se vislumbra que en la actualidad se comienza dar una inclinación hacia la Teoría "Y" en algunos aspectos, pero no se ha logrado aplicarla al 100%, ya que observamos que aún existen en muchas empresas supervisores que están continuamente observando que los obreros cumplan con sus obligaciones, limitándolos a convertirse en un simple apéndice de la máquina, aunque ya tiene oportunidad de hacer tomas de decisiones para situaciones que no impliquen mucha trascendencia y correspondan a labor que desempeñan.

* Desarrollo Organizacional

Con la información anterior podemos tratar de delimitar el tipo de personal que tenemos, y que bien podría ser que encontráramos que el personal tiene algunas características de las diferentes teorías, pero lo importante de esto es que si logramos identificar al personal que tenemos, se nos facilitará el encontrar los motivadores adecuados y podremos crear un ambiente factible para conseguir un óptimo desarrollo organizacional, entendiendo esto como "una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del

cambio" (9)

Es decir, el desarrollo organizacional ha de permitirnos lograr estar a la vanguardia de los cambios actuales, a la vez que nos permite lograr que nuestros trabajadores se desarrollen, y manejándolo adecuadamente, podremos conseguir una integración a los objetivos de la empresa, que sin duda ha de traernos excelentes resultados, es por eso que es necesario antes de iniciar dicho desarrollo e integración el descubrir por qué razón trabajan, cuáles son sus necesidades, definir qué tan dependientes son (en el sentido de si son capaces de tomar decisiones por si mismos), etc., para hacer un programa veraz y objetivo con el que logremos que sientan la responsabilidad moral de realizar sus actividades de la mejor manera, puesto que experimentan como propios los objetivos de la empresa.

Ahora bien, ya que hemos descubierto cuáles son sus carencias y deficiencias, debemos comenzar a elegir los medios que utilizaremos como motivadores, pudiendo ser de tipo económico, descansos, canastas de alimentos, prestaciones de algún otro tipo, etc. Pero para esto es preciso avocarnos a estudiar los factores que se usan para motivar y tener muy en cuenta la realidad de la empresa y seleccionar los que estén a nuestro alcance y que consideremos, según los estudio hechos, que sean los que nos traerán una respuesta más favorable.

Es importante también que se diseñe un plan de motivación adecuado, puesto que un motivador puede caer en el hecho de ser monótono y dejar de cumplir su función, por ello hay que planear adecuadamente el modo en que habrá de motivarse.

Ya una vez que hayamos logrado definir a nuestro personal y que sepamos cómo manejarlo y que vislumbremos que se sienten identificados con la empresa a la que pertenecen, podremos aplicar la Administración por Objetivos, que no es otra cosa sino el proceso administrativo en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada

tiempo determinado, de tal manera que cada concreción de objetivos contribuya al logro del objetivo general de la empresa, de tal manera que cada trabajador tiene sus propios objetivos y conoce lo que debe lograr y él mismo puede ir midiendo su desempeño para saber si está logrando lo que se espera de él, sin necesidad de que tengan un guardián que les esté indicando que están fallando, de esta manera se convierte en su propio jefe y se puede lograr que adquiera mayor responsabilidad de sus actividades y sea capaz de desarrollar sus capacidades para el mejor logro de sus metas.

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO HIPOTETICO.

Por lo general, una empresa que tiene como fin el lucro, es decir, que trata de satisfacer una necesidad ofreciendo un producto tangible o intangible por el que habrá de recibir una remuneración, una utilidad, que le ayudará a seguir adelante, afianzándose y por qué no, a crecer y extenderse por medio de sucursales, buscan por sobre todo motivo, satisfacer plenamente las demandas del cliente, y más aún, no sólo conservar los clientes actuales sino incrementar el número de ellos, valiéndose para tal efecto de técnicas y procedimientos de producción que incurran en bajos costos, además de filosofías de dirección y organización que ayuden a escientizar el desempeño de la empresa, aunando a esto adecuados sistemas de control que ayuden oportunamente a prevenir y corregir fallas que nos impidan conseguir el logro de nuestros objetivos.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas es el dueño quien administra o dirige el curso de acción de las mismas, por lo que en muy contadas ocasiones resulta un eficiente "todólogo", en virtud de que probablemente heredó el negocio y tuvo que hacer frente al mismo sin contar con una preparación administrativa guiado sólo por "corazonadas" que en ocasiones le han funcionado. En empresas que se dedican a la producción de un artículo tangible parecen ser más claros los síntomas y causas de problemas, pues podemos decir por ejemplo que el costo unitario de un producto es una cantidad "X" y cuando nos percatamos de que estamos superando ese límite, entonces comenzamos a observar en qué parte del proceso de producción es donde se está incrementando el costo, así como también se pueden establecer de manera más específica estándares de calidad y sistemas de control que nos permitan detectar cuando estamos saliéndonos de dichos estándares; pero esta situación se complica cuando entramos al sector servicios, ya que aquí resulta muy difícil establecer estándares de calidad, porque aquí intervienen otros factores que ayudan o imposibilitan el logro de

los objetivos de la empresa, ya que bien se puede contar con tecnología de punta, instalaciones muy bien acondicionadas y elegantes, pero si la persona que ofrece el servicio en dicha empresa lo realiza de mala gana, con un carácter poco afectuoso e incluso con cierto descontento, entonces lo más seguro es que nuestros clientes no nos favorezcan con su preferencia, aún cuando seamos los más actualizados en tecnología e instalaciones, pues el cliente siempre busca el lugar en donde además de encontrar lo que necesita reciba un buen trato y atenciones que le hagan sentirse satisfecho por el servicio recibido, de tal manera que en el sector servicios es de vital importancia que la gente que ahí labore esté consciente de la tarea que realiza, y sobre todo, que se comprometa a poner todo lo que esté de su parte para ofrecer un servicio de calidad.

En el caso concreto que nos ocupa en esta tesis, se presenta una empresa del sector servicios para la que se pretende diseñar una propuesta de programa mediante el cual el trabajador conozca y haga suyo el objetivo-misión del Hotel Mansión del Cupatitzio, organismo en que se está desarrollando la investigación, partiendo de la hipótesis de que "SI EL TRABAJADOR CONOCE EL OBJETIVO-MISION DEL HOTEL Y LO ADOPTA COMO PROPIO, ENTONCES REALIZARA SU TRABAJO CON MAYOR ESMERO Y SE PREOCUPARA PORQUE SE CONSIGAN LAS METAS TRAZADAS PARA LOGRAR QUE EL HUESPED SE SIENTA SATISFECHO DURANTE SU ESTANCIA", todo lo anterior en virtud de que, como se mencionó anteriormente, aún cuando se cuenta con una infraestructura de primera calidad en sus instalaciones no será suficiente para que el huésped se sienta satisfecho, sino que en gran medida ayudará el trato que reciba del recurso humano del hotel, mismo que para poder ofrecer un servicio acorde al objetivo-misión, primeramente necesita conocerlo y adoptarlo para que en su desempeño se sienta no como un trabajador más, sino con el compromiso de cumplir con tal planteamiento como si el fuera el propio dueño, es decir, que se

desempeño con el compromiso de poner por encima de su objetivo particular el de la empresa, o sea, teniendo en mente que si la empresa quiebra entonces su fuente de trabajo y realización se termina y habrá que buscar nuevas opciones para laborar, pero si por el contrario la empresa crece y el ha colaborado para tal fin, entonces su fuente de trabajo no sólo se afianza sino que puede llegar a crecer ofreciéndole nuevas opciones para desarrollarse.

La falta de una buena comunicación dentro de las empresas de la gerencia hacia los trabajadores y viceversa, ocasiona que en no pocas ocasiones se incurra en una duplicidad de acciones, en un desconocimiento de los niveles de autoridad y más grave aún, el que se trabaje sin saber hacia dónde queremos llegar, ensimismados en la falacia de creer que así se ha trabajado desde siempre y ha funcionado, por lo cual no es preciso cambiar, cayendo en el error de no aprovechar al máximo los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales, esto debido a que al no conocerse lo que se pretende conseguir, todos creen estar realizando sus tareas de la mejor manera y cumpliendo satisfactoriamente, además de que a nadie se le puede exigir motivos por los que no consigue "X" meta si antes no se le informó de la misma.

Mediante la presente investigación de tesis se pretende ver qué tan cierto es el planteamiento hipotético que aquí se ha presentado y finalmente sugerir un programa, en caso de ser necesario, que ayude a conseguir que el trabajador se apropie el objetivo-misión del hotel y con base en ello ofrezca un servicio de calidad al huésped.

INTRODUCCION A LA INVESTIGACION.

Con la intención de formular una propuesta de procedimientos para que los trabajadores del Hotel Mansión del Cupatitzio conozcan y se apropien el objetivo-misión del mismo, es preciso realizar una investigación que nos proporcione información real y objetiva de la situación actual de la organización de la empresa, para determinar si los empleados saben quién es su jefe inmediato, cuáles son las metas del hotel para este año, qué tan comprometidos están con la filosofía de la empresa, y sobre todo, establecer si para los trabajadores el objetivo de la empresa está primero que el particular de cada uno de ellos.

Existen diferentes maneras de obtener datos que satisfagan nuestras necesidades de información, como lo son la observación directa, el cuestionario, la entrevista, el análisis de documentos, de procedimientos y otros, sin embargo para la presente investigación y considerando que la empresa objeto del estudio cuenta con una plantilla laboral de 25 personas, se ha elegido el cuestionario porque el número de trabajadores y el tiempo así lo permiten, ya que al ser relativamente pocos, se puede acudir con la totalidad sin necesidad de aplicar la investigación a una muestra, disminuyendo consecuentemente con ello el rango de error al mínimo; aunque cabe destacar que los cuestionarios sólo habrán de ser respondidos por recepcionistas, camaristas, bell-boys, jardinero, florista, encargado de mantenimiento, empleados de lavandería, chofer y demás que podríamos señalar como empleados operarios, es decir, se excluye al gerente administrativo y al gerente de reservaciones, por la razón de que con ellos es más recomendable y objetivo el efectuar una entrevista, esto en virtud de que son quienes conocen más a fondo la organización y su funcionamiento y mediante esta técnica podremos obtener mayor información, ya que pueden darnos datos que quizá en el cuestionario no solicitamos, pero que los gerentes creen pertinente que conozcamos e incluso nos pueden dar "luces" hacia dónde

debemos dirigir nuestro estudio y cómo actuar para obtener datos reales y objetivos, además de aprovechar para ver cuál es la visión que tienen ellos de los empleados y de la organización en sí misma, ya que podría ser que desde la gerencia sea de donde se originen algunos problemas y no han sido detectados porque resulta difícil el reconocer los propios errores por temor a perder credibilidad e incluso el puesto mismo, de ahí entonces que sea gran trascendencia el entrevistar a los gerentes y ante la imposibilidad de hacer lo mismo con los demás trabajadores por razones de tiempo, se ha decidido aplicar a ellos cuestionarios y complementar la información proporcionada por los mismos mediante una observación directa e indirecta, según sea el caso, durante el desempeño de sus tareas, con el propósito de corroborar los datos que nos han proporcionado y tratar de descubrir aquella información que nos sea útil y que el empleado no se atrevió a darnos o quizá pudo haberse nos escapado en el diseño del cuestionario.

En el momento de realizar la observación exploratoria de la organización del hotel con el fin de ver a qué áreas había que poner más atención, se descubrió que en cuanto a documentos como manuales de organización, manuales de bienvenida, organigrama y otros, no existe literatura al respecto, razón por la cual resulta imposible hacer un análisis de los mismos y más bien los señalaré como parte de la propuesta con que concluiré mi investigación de tesis.

Una vez expuesto todo lo anterior, sólo resta el desarrollar la investigación, analizar la información, interpretar los resultados y finalmente llegar a una conclusión.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION Y RESULTADOS DE LA MISMA.

Por principio, se tuvo que analizar el número de trabajadores que tiene el hotel, qué necesidades de información tenemos y en función de ello determinar qué técnicas de recopilación de datos nos son más útiles y que tipo de lenguaje habremos de usar, por lo que una vez elegido el cuestionario, la entrevista y la observación, se llegó al diseño final del cuestionario que más adelante presentaré

Por otra parte, durante las entrevistas con los gerentes se tocaron puntos como cuál es para ellos el objetivo-misión del hotel, cómo perciben el organigrama de la empresa, si consideran que los trabajadores conocen o al menos tienen una idea del objetivo, qué tan sana consideran que es la empresa en relación a conflictos laborales, respecto de la autoridad y responsabilidad depositada en cada puesto, dónde creen que existen problemas y sobre todo el tratar de ver cuál es su actitud ante la propuesta de que se puede aumentar la calidad del servicio si el trabajador se apropia el objetivo-misión del hotel y tratar de conocer hasta ahora qué han hecho ellos para conseguir tal fin si es que lo consideran importante, así como conocer qué procedimiento siguen para seleccionar, contratar e inducir al personal, en virtud de que desde ese momento es en donde se debe comenzar con el trabajo para que el nuevo empleado desde el inicio sea consciente del objetivo-misión del hotel y lo anteponga al propio.

Durante varias sesiones-charlas con los gerentes se pudo dar respuesta a estas cuestiones, además de conocer otros aspectos que sobre la marcha fueron resultando.

En lo referente a la observación se pudo constatar que muchas de las respuestas vertidas en los cuestionarios tenían cierta censura, ya que el temor a ser descubiertos, aún cuando fueron anónimos, los obligaba a proteger su estancia en el puesto, por lo que la observación vino a enriquecer la información, ya que se pudo constatar aspectos como la forma en que desarrollan sus tareas, actitud

de servicio hacia el cliente, compromiso hacia la empresa y otros.

Considero necesario el presentar en este momento el cuestionario que se aplicó y enseguida explicar lo que se pretendía con él, es decir, expresar qué es lo que realmente se deseaba obtener, porque en apariencia el trabajador leyó ciertos cuestionamientos pero el propósito encubierto que se perseguía nos da pie para llegar a conclusiones más objetivas.

CUESTIONARIO.

A continuación se te plantean varias preguntas que podrán ayudarnos a tener una idea clara de la situación actual del Hotel Mansión del Cupatitzio en cuanto a organización, comunicación, conflictos, desempeños, y otros, con el fin de detectar fallas y desviaciones y posteriormente ver de qué manera se pueden resolver, para lo cual necesitamos de tu valiosa colaboración proporcionándonos información que será confidencial, y sobre todo, con el propósito de lograr superar dichos obstáculos y ser cada vez mejores. Como muestra de la discreción con que serán manejadas tus respuestas, este cuestionario no llevará el nombre del informante, así que sólo te pedimos que seas lo más sincero posible para obtener información real y resolver los problemas atinadamente. Gracias.

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Hotel Mansión del Cupatitzio?

2.- ¿Con qué áreas cuenta el hotel?

3.- ¿Qué áreas desconoces?

4.- ¿Qué servicios ofrece el hotel?

5.- ¿Conoces cuál es el objetivo-misión del hotel?. Anótalo.

6.- ¿Conoces la meta particular del Hotel Mansión del Cupatitzio para este año?

Sí () No () Di cuál es _____

7.- ¿Sabes si el año pasado lograron la meta que se habían propuesto?

Sí () No ()

8.- ¿Cómo se plantea el objetivo de tu puesto de trabajo y cada cuando lo actualizan?

9.- ¿Te sientes parte de la empresa?

Sí () No () ¿Por qué? _____

10.- Si un huésped se inconforma por el servicio del hotel, aún cuando tú no seas el culpable de su malestar, ¿cuál es tu reacción?

11.- ¿Qué puedes hacer para elevar la calidad del servicio del hotel, además de realizar tus tareas normales? (Por ejemplo: ser amable, cuidar que estén limpias las instalaciones, ser puntual, ser aseado en tu persona, etc.)

12.- ¿Crees que alguien en el hotel no está realizando adecuadamente su trabajo?

Sí () No () ¿Quién? _____

¿Por qué? _____

13.- ¿Sabías que tú eres el recurso más importante de la empresa?

Sí () No () ¿Por qué? _____

14.- ¿Te gustan las conferencias y cursos de capacitación?

Si () No () ¿Por qué? _____

15.- ¿Cuándo fue la última ocasión en que participaste en alguna de ellas?

_____ ¿Sobre qué trató? _____

16.- Si hubiera oportunidad de que se te diera una conferencia o curso, ¿de qué te gustaría?

Motivación() Calidad en el Servicio() Relaciones Humanas() Cómo Superar
Conflictos Laborales() Comunicación Dentro de la Empresa() Servicio al Huésped() Lo que el
Huésped Busca y lo que Nosotros Ofrecemos()

OTROS _____

17.- ¿Quiénes consideras que son los jefes en el Hotel Mansión del Cupatitzio?

18.- En caso de algún problema en el hotel, ¿con quién acudes?

19.- Después del dueño, ¿quién crees que tiene la autoridad inmediata en el hotel para resolver
problemas y tomar decisiones?

20.- ¿Cómo consideras el desempeño de tus jefes?

Eficiente() Bueno() Regular() Malo()

¿Por qué? _____

21.- ¿Cómo consideras tu desempeño en el Hotel Mansión del Cupatitzio?

Eficiente() Bueno() Regular() Malo()

22.- Tienes alguna sugerencia para que el Hotel Mansión del Cupatitzio mejore su servicio?

Di cuál _____

!!! GRACIAS POR TU COLABORACION !!!

AHORA SABEMOS QUE CONTAMOS CONTIGO PARA SEGUIR ADELANTE

En lo que se refiere a información obtenida a través de entrevistas, observación y cuestionarios, se logró reunir lo siguiente:

Por la razón de que en el hotel sólo existen dos gerentes, ello posibilitó el hecho de poder realizarles una entrevista y así recabar información de primera mano de gran calidad, pues son ellos quienes están en mayor contacto con los trabajadores y por tal razón tienen una visión más objetiva del accionar de la empresa. Con base en lo anterior comencé por charlar con Patricia Cerda G., gerente administrativa del hotel, a quien pregunté si conoce el objetivo-misión de la empresa en que trabaja, si considera que los trabajadores conocen al menos dicho objetivo-misión y si considera que la empresa es "sana", es decir, si en ella no existen conflictos laborales o discordias que imposibiliten el buen logro de las metas trazadas, además de cómo considera la organización actual de la empresa y sobre todo, si son respetados los niveles de autoridad y responsabilidad que se han establecido para cada puesto de la organización, ante lo cual comenzó por señalar que ella reconocía como objetivo-misión "el dar un buen servicio al huésped y mantener el hotel en buenas condiciones", señaló por otra parte que "los trabajadores sí conocen dicho objetivo, además de mencionar que "la empresa es 'sana', o sea, no hay conflictos ni actos que dificulten el desarrollo del hotel", en lo referente a organización indicó que "así ha funcionado siempre, por lo que debe estar bien, si no ya hubiera quebrado, sin embargo seguimos en pie, en cuanto a organización creo que sí se le da su lugar a cada quien y nadie se mete en donde

no lo llaman'', así de una manera resumida y concreta rápidamente me dejó ver como percibía la empresa en cuanto a organización y sólo faltaría comprobar que lo que señalaba fuera real, pero mi primera sorpresa la encontré antes de lo que imaginaba, pues al entrevistar a Bertha A. Ramírez P., gerente de reservaciones, conocí la otra cara de la moneda, ésto es, recibí información que en comparación con la proporcionada por la gerente administrativa es totalmente diferente, pues mientras una señalaba que todos los trabajadores conocían el objetivo-misión del hotel, la encargada de reservaciones indicaba que ''probablemente algunos tengan una idea, pero yo creo que la mayoría desconoce en si cuál sea, ya que nunca se les ha señalado y mucho menos hecho hincapié en la importancia de al menos saber hacia donde vamos, para mí más que objetivo es una misión el hecho de proporcionar al huésped una experiencia inolvidable, ofreciéndole tranquilidad, comodidad y calidad en nuestro servicio para que su estancia con nosotros sea recordada siempre, además de que creo que no hay el debido respeto de los niveles jerárquicos, pues en la mayoría de los casos la autoridad no se delega como debe ser, sino más bien se centraliza y eso dificulta el conseguir las metas que nos proponemos'', continué haciéndole las mismas preguntas que a la gerente administrativa para poder tener un punto de comparación que me permitiera hacer un análisis exploratorio de la situación del hotel en cuanto a organización se refiere, por lo que al preguntarle su opinión de la organización actual, señaló que ''puede mejorarse y hacer más rentable el hotel si se eleva la calidad en el servicio, pues esta empresa da para más, sólo que no sé porqué razón muchos de las propuestas y planes para crecer no tienen respuesta y se dejan en el olvido, quizá sea porque no confían en uno o porque existen otras prioridades en la alta gerencia'', así, con la información que me había dado pude percibir que entre las dos gerentes existía una gran distancia en cuanto a manera de pensar y ver las cosas, pues una creía que todo estaba bien y la otra señalaba que no era así; indicaba un objetivo muy materialista que daba

prioridad a mantener en buen estado las instalaciones y en cambio la otra marcaba con especial interés el hecho satisfacer al cliente con servicio de calidad para motivar su pronto regreso al hotel. Tal parece que una trabaja para la empresa y la otra es parte de la empresa, es decir, se siente comprometida y trae "puesta la camiseta".

Con esta visión general de la situación del hotel comencé a aplicar los cuestionarios a los 25 trabajadores, en virtud de que el número de ellos es relativamente grande para efectuar entrevistas y propicio para realizar cuestionarios al 100% de la plantilla laboral y poder tener así un idea más clara de cómo perciben a la empresa sus propios trabajadores, además de que su información sería de gran utilidad para determinar qué tan cierto fue lo que señalaron ambas gerentes durante las entrevistas que se les realizaron.

A continuación enuncio la pregunta y el número y porcentaje de la totalidad de trabajadores que señaló determinada respuesta, no hay que olvidar que el 100% equivale a un total de 25 trabajadores y que las respuestas en ocasiones fueron diversas y que para cuestiones de tabulación se unificaron de acuerdo a la tendencia que seguían, sin descuidar en ningún momento la objetividad y dejando de largo prácticas viciosas de manejar la información de acuerdo a la conveniencia del investigador, por lo cual los siguientes resultados los presento con la mayor imparcialidad posible.

NOTA. - Los resultados se presentan así: 16=64%, lo cual indica que la primer cifra es el número de trabajadores que respondieron de esa manera y la segunda cantidad es su equivalente en porcentaje para hacerlo más indicativo.

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Hotel Mansión del Cupatitzio?

16 = 64% señalaron que de 0 a 3 años

9 = 36% señaló que tiene más de 3 años

2.- ¿Con qué áreas cuenta el hotel?

13 = 52% indicó que cuenta con: alberca, restaurant y bar.

5 = 20% indicó que cuenta con: alberca, restaurant, bar, estacionamiento, jardines.

7 = 28% indicó que cuenta con: alberca, restaurant, bar, estacionamiento, jardines, invernadero,

tienda de artesanías, lavandería.

3.- ¿Qué áreas desconoces?

3 = 12% señaló que el restaurant, lavandería y el invernadero

22 = 88% señaló que ninguna

4.- ¿Qué servicios ofrece el hotel?

20 = 80% dijeron que restaurant, room service, estacionamiento, T.V. a color, y teléfono.

5 = 20% dijeron que de restaurant, bar, lavandería, tienda de regalos.

5.- ¿Conoces cuál es el objetivo-misión del hotel?. Anótalo.

2 = 8% dijeron que sí (pero no es el que señala la gerencia).

23 = 92% dijeron que no.

6.- ¿Conoces la meta particular del Hotel Mansión del Cupatitzio para este año?

22 = 88% señalaron que no.

3 = 12% señalaron que sí (aunque no está claramente definido)

7.- ¿Sabes si el año pasado lograron la meta que se habían propuesto?

25 = 100% indicó que no.

8.- ¿Cómo se plantea el objetivo de tu puesto de trabajo y cada cuando lo actualizan?

18 = 72% dijeron que nunca le plantean objetivos y menos los actualizan.

7 = 28% dijeron que al contratarlos les dijeron lo que habían de hacer y nada más

9.- ¿Te sientes parte de la empresa?

25 = 100% respondieron que sí, porque es de donde obtiene ingresos económicos

10.- Si un huésped se inconforma por el servicio del hotel, aún cuando tú no seas el culpable de su malestar, ¿cuál es tu reacción?

12 = 48% dijeron apenarse

6 = 24% dijeron apenarse y hacer algo para reparar el daño

7 = 28% dijeron apenarse, hacer algo para reparar el daño y tratar de cambiar la mala imagen creada en el huésped

11.- ¿Qué puedes hacer para elevar la calidad del servicio del hotel, además de realizar tus tareas normales? (Por ejemplo: ser amable, cuidar que estén limpias las instalaciones, ser puntual, ser aseado en tu persona, etc.)

12 = 48% señaló que está dispuesto a hacer su trabajo echándole todas las ganas posibles

7 = 28% señaló que pueden ser aún más atentos con los huéspedes

6 = 24% señalaron que podría ser bueno intercambiar experiencias de trato al huésped con los compañeros de trabajo

12.- ¿Crees que alguien en el hotel no está realizando adecuadamente su trabajo?

12 = 48% dijeron que sí, pero ninguno señaló quién

13 = 52% dijeron que no

13.- ¿Sabías que tú eres el recurso más importante de la empresa?

18 = 72% contestaron que sí, porque ellos hacen las tareas del hotel

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

7 = 28% contestaron que no, porque sólo cumplen con su trabajo

14.- ¿Te gustan las conferencias y cursos de capacitación? Si () No () ¿Por qué?

22 = 88% señaló que sí, porque se aprende algo nuevo

3 = 12% señaló que no, porque "siempre dicen lo mismo"

15.- ¿Cuándo fue la última ocasión en que participaste en alguna de ellas? ¿Sobre qué trató?

Recibieron las conferencias hace una año o dos y fueron sobre: calidad en el servicio y relaciones humanas.

16.- Si hubiera oportunidad de que se te diera una conferencia o curso, ¿de qué te gustaría?

Motivación() Calidad en el Servicio() Relaciones Humanas()

Cómo Superar Conflictos Laborales() Comunicación Dentro de la Empresa() Servicio al

Huésped() Lo que el Huésped Busca y lo que Nosotros Ofrecemos()

4 = 16% indicaron que preferían sobre Motivación

3 = 12% indicaron que preferían sobre Calidad en el Servicio

4 = 16% indicaron que preferían sobre Relaciones Humanas

3 = 12% indicaron que preferían sobre Servicio al Huésped

11 = 44% indicaron que preferían sobre Cómo superar Conflictos Laborales

17.- ¿Quiénes consideras que son los jefes en el Hotel Mansión del Cupatitzio?

11 = 44% contestaron que consideran como jefes a: Sr. Manuel Monroy (dueño), Patricia Cerda (gerente administrativo), Bertha A. Ramírez (gerente de reservaciones) y al Sr. Salvador Peña (contador).

13 = 52% contestaron que Patricia Cerda

2 = 8% contestaron que Patricia Cerda y Bertha Ramírez

18.- En caso de algún problema en el hotel, ¿con quién acudes?

4 = 16% señalaron que acuden con el Sr. Manuel Monroy

2 = 8% señalaron que acuden con Bertha Ramirez

16 = 64% señalaron que acuden con Patricia Cerda

3 = 12% señalaron que acuden con Martha Campos (ama de llaves)

19.- Después del dueño, ¿quién crees que tiene la autoridad inmediata en el hotel para resolver problemas y tomar decisiones?

19 = 76% indicaron que Patricia Cerda

2 = 8% indicaron que Bertha Ramirez

4 = 16% indicaron que Bertha Ramirez, Patricia Cerda y Sr. Salvador Peña

20.- ¿Cómo consideras el desempeño de tus jefes?

Eficiente() Bueno() Regular() Malo()

5 = 20% mencionaron que son eficientes

15 = 60 % mencionaron que son buenos

5 = 20% mencionaron que son regulares

21.- ¿Cómo consideras tu desempeño en el Hotel Mansión del Cupatitzio?

Eficiente() Bueno() Regular() Malo()

1 = 4% señaló que era eficiente

23 = 92% señalaron que era bueno

1 = 4% señaló que era regular

22.- Tienes alguna sugerencia para que el Hotel Mansión del Cupatitzio mejore su servicio?

Las respuestas giraban en torno a que se lleven a cabo todos los propósitos y que no se queden

sólo en planes.

Con lo anterior pude ahora sí darme una idea más clara de la organización del Mansión del Cupatitzio, pues conocía las opiniones de las gerentes y de los trabajadores, por lo que sólo me restaba cerciorarme por medio de la observación que lo recopilado era verdad, encontrando situaciones muy interesantes que a continuación señalo.

Para que la observación tuviera el éxito deseado fue necesario realizarla de manera encubierta, esto es, sin que los trabajadores se dieran cuenta, pues de lo contrario se predispondrían y no actuarían con libertad, y por lo tanto no percibiría su verdadera manera de trabajar, sin embargo, esta situación se facilitó y los trabajadores no se dieron cuenta que estaban siendo observados, por lo cual pude detectar que la mayoría desconoce quien es su jefe inmediato y que se centra toda la responsabilidad y autoridad en una sola persona: Patricia Cerda, gerente administrativo, que parece convertirse en el "hombre orquesta" de la empresa, razón por la que se le escapan detalles que no alcanza a percibir por no delegar y respetar la autoridad y responsabilidad de cada puesto; también pude observar que los trabajadores no conocen el objetivo-misión del hotel y en consecuencia sólo trabajan para cumplir con su obligación y no por sentirse parte de la empresa, pues por ejemplo en una ocasión un huésped solicitó una habitación pero no sabía de qué tipo había y el recepcionista sólo respondió que para cuantas personas y le asignó la habitación, pudiendo haber aprovechado para indicarle al cliente que se cuenta con varios tipos de habitaciones de distintos precios, además de señalarle qué servicios ofrece el hotel, pues el huésped puede ser nuestro principal publicista, sin embargo al no sentir el trabajador como suya la empresa, sólo se limita a cumplir su tarea y ya.

Otro aspecto que detecté durante la observación fue que realmente sí existen conflictos laborales

que imposibilitan el logro de las metas trazadas, ya que escuché comentarios acerca de que una persona no deseaba trabajar con otra, que por qué a ella le cargaban más que a su compañera, además de que si hay personas que no cumplen adecuadamente con su trabajo, como el caso de camaristas que pierden mucho el tiempo platicando o recepcionistas que no atienden al huésped con amabilidad, pero me llamó la atención el ver el trato de la gerente administrativa hacia los trabajadores, un trato estricto, enérgico que más bien parece el de un supervisor autócrata, que se olvida del aspecto motivacional que el líder debe infundir, lo cual tensa la relación entre trabajadores y gerente que redundaría en no alcanzar las metas de la mejor manera posible, situación que se puede percibir a través de los comentarios temerosos de los trabajadores, por ejemplo: "cuidado, ahí viene Paty Cerda...", "si se entera Paty nos corre...", etc.

Luego de analizar lo observado y sumarlo a lo recabado con los cuestionarios y las entrevistas, se pueden establecer ciertas conclusiones que dan pie a diseñar estrategias de solución para eficientizar el servicio de los trabajadores del hotel, partiendo de la hipótesis de que SI EL TRABAJADOR CONOCE EL OBJETIVO-MISION DEL HOTEL Y LO ADOPTA COMO PROPIO, ENTONCES REALIZARA SU TRABAJO CON MAYOR ESmero Y SE PREOCUPARA PORQUE SE CONSIGAN LAS METAS TRAZADAS PARA LOGRAR QUE EL HUESPED SE SIENTA SATISFECHO DURANTE SU ESTANCIA, por lo que con base en lo anterior me permito realizar algunos comentarios que considero pertinentes para tratar de puntualizar la importancia de cumplir con la hipótesis anterior.

COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS.

Primeramente pude observar cómo las dos gerentes, aunque son quienes dirigen el accionar del hotel, tienen conceptos distintos del objetivo-misión, lo cual señala desde un inicio la falta de comunicación y de organización, pues la gerente administrativa tiene la idea de que la empresa es sana, no hay conflictos y todos conocen la misión del hotel, lo cual se puede comprobar que es falso mediante las respuestas de los propios trabajadores; se puede percibir también que la mayoría de los empleados son relativamente nuevos y que se puede trabajar con ellos para formar un verdadero equipo de trabajo, pues aún se pueden corregir algunas fallas y vicios del trabajo que al pasar de los años se van tornando más difíciles de erradicar.

Se pudo observar que la mayoría no conoce las instalaciones del hotel, luego entonces ¿cómo hacer promoción de algo que no conocen?, ¿cómo se van a comprometer con la empresa si no la conocen?, lo mismo puedo señalar en el renglón de los servicios. Muy sintomático resulta el hecho de que por una parte la gerente administrativa señala que ella considera que los trabajadores sí conocen el objetivo-misión y la gerente de reservaciones, más optimista y calculadora indica que quizá algunos la conozcan, pero no la mayoría, y al ver las respuestas de los propios trabajadores nos damos cuenta de que el 92% lo desconoce, entonces ¿qué tanto conocen a su empresa los gerentes, que son quienes dirigen las riendas de la organización y a quienes ha confiado el dueño su capital?

Si no conocen el objetivo general del hotel, menos aún el específico para cada año y la pregunta sería ¿cómo pueden trabajar sin saber hacia dónde se dirigen, con qué parámetro miden su desempeño para saber si están en el camino correcto?. El hecho de que los trabajadores digan que se sienten parte de la empresa es bueno, pero mejor sería que lo sintieran no porque ellos trabajan ahí, sino porque están conscientes de que las mejores instalaciones y el mejor equipo requieren ante todo de alguien que los

opere, por lo que sin personal no se hace nada y si se cuenta con personal bien preparado todo se simplifica. También se puede apreciar la disposición que existe al percatarnos de que están dispuestos a echarle todas las ganas posibles a su trabajo para elevar la calidad en el servicio del hotel, según lo indican en sus respuestas a la pregunta 11 del cuestionario.

Otro aspecto que llama la atención es el hecho de que casi el 50% de los trabajadores señaló que hay personas que no cumplen con su trabajo adecuadamente y se agrava más al no querer indicar quién, pues esto nos señala que podría tratarse de alguien de los niveles superiores y que por temor a perder el empleo prefieren callar los nombres. También es curioso el encontrarlos con que la mayoría desea que se le dé una conferencia sobre Cómo Superar Conflictos Laborales, lo que indica que tal vez éstos se den con frecuencia, porque en una empresa en donde no hay problemas para que iban a querer un plática de este tipo. Con la pregunta de quiénes consideran que son los jefes se pretendían determinar si el trabajador tiene conocimiento de quién es su inmediato superior, pero se pudo observar que todo recae en una persona, o al menos así lo señala la mayoría en sus respuestas de la pregunta 18, que centraliza funciones en la gerente administrativa, sin embargo se puede establecer que es una organización factible de mejoras que aún cuando ha funcionado bien hasta ahora, podría funcionar mejor.

CONCLUSIONES.

La plantilla laboral del Hotel Mansión del Cupatitzio está compuesta en su mayoría por trabajadores con un antigüedad no mayor a los 3 años dentro de la empresa, situación que puede ser aprovechada para formar un buen equipo de trabajo al aprovechar que probablemente no tengan los vicios laborales que pudieran tener quienes tienen más de 10 años en la organización, como podría ser la resistencia al cambio. Más del 50% de los trabajadores sólo conoce 3 áreas del hotel, que son las más usuales, siendo el restaurant, bar y alberca, conociendo las demás áreas sólo aquellos que tienen mayor tiempo en la empresa, que representan sólo un 28% de los 25 trabajadores con que cuenta el hotel.

Se establece que un 92% de los trabajadores no conoce cuál es el objetivo-misión de la empresa, pues nunca se les ha indicado, razón por la cual lógicamente su puesto no funciona con base en objetivos a corto y largo plazo, por lo que resulta difícil el medir el desempeño de los empleados al no existir parámetros que sirvan de referencia. El hotel presenta una organización que hasta la fecha ha funcionado, sin embargo muestra carencias y deficiencias, arrojando como síntomas de ello situaciones de conflicto propiciadas por una mala delegación de autoridad, pero sobre todo por no respetarse los niveles jerárquicos, lo cual ocasiona malestar en los trabajadores, ya que se le da una autoridad y una responsabilidad de acuerdo al puesto en que se encuentra, pero en los hechos se le ignora y va a recabar toda la responsabilidad en una sola persona (gerente administrativo) que en su afán por resolver todo ignora detalles que repercuten en la organización. Una situación clara de una deficiencia de la organización lo es el hecho de que un 64% de los trabajadores hayan señalado que en caso de alguna duda o problema acuden con la gerente administrativo, y es deficiencia porque con estas respuestas se percibe claramente que los empleados no saben quién su jefe inmediato y mucho menos que es a ellos

a quienes se deben dirigir antes de acudir con la encargada de la administración, pues al hacer ésto están ignorando la autoridad de su inmediato superior, encontrándonos por ejemplo que las camaristas en caso de alguna duda acuden con la gerente administrativa, ocasionando con ésto que la ama de llaves se moleste por haber sido ignorada, ya que ella es la responsable de las camaristas y es con ella con quien deben acudir, pues a ella es a quien pedirán cuentas la encargada de administrar y el mismo dueño.

También se puede establecer que el 100% de los trabajadores se sienten parte de la empresa, pero sobre todo, están dispuestos a colaborar con la empresa "echándole" todas las ganas posibles a sus tareas para elevar la calidad del servicio del hotel, situación que muestra una óptima disposición a nuevos cambios en beneficio de la organización, que bien aprovechados pueden ser la clave del éxito. De igual manera se puede decir que los empleados se sienten apenados ante la inconformidad de un huésped por el servicio recibido, lo cual muestra cierto sentimiento de pertenencia para con la empresa que bien encausado y aprovechado puede ayudar al hotel a tener trabajadores que "traigan puesta la camiseta" de la empresa.

Finalmente se puede concluir diciendo que el hotel presenta una organización deficiente, pues por principio de cuentas sus trabajadores no conocen el objetivo que persigue la misma y pareciera que caminan sin rumbo y por lo mismo no se puede calificar qué tanto se avanza hacia la meta trazada, además de que no se respetan los niveles jerárquicos establecidos, lo cual acarrea dualidad de mando, que en consecuencia ocasiona disgustos laborales al sentirse relegados e ignorados los encargados de las diversas áreas. Por otra parte se puede decir que en los empleados hay disposición para cambiar y mejorar, hay buena actitud a cambios en bien de la organización.

CAPITULO V

PROPUESTA.

Luego de observar los resultados de la investigación podemos determinar que hacen falta estrategias que ayuden a que el trabajador conozca, entienda y se apropie el objetivo-misión del hotel para que encamine su desempeño al logro del mismo, por lo que a continuación enuncio una propuesta de procedimientos para aplicarse a los trabajadores de nuevo ingreso, principalmente, y también para los que ya están dentro de la empresa, partiendo de la hipótesis de que SI EL TRABAJADOR CONOCE EL OBJETIVO-MISION DEL HOTEL Y LO ADOPTA COMO PROPIO, ENTONCES REALIZARA SU TRABAJO CON MAYOR ESMERO Y SE PREOCUPARA PORQUE SE CONSIGAN LAS METAS TRAZADAS PARA QUE EL HUESPED SE SIENTA SATISFECHO DURANTE SU ESTANCIA.

Primeramente propongo que se elabore una solicitud de empleo propia del hotel, misma que ayude a facilitar la selección de candidatos que cumplan con los requisitos de la organización, para desde ahí comenzar a formar un verdadero equipo de trabajo, posteriormente sugiero que en el momento en que se contrate al nuevo empleado, en ese momento se le haga entrega de un Manual de Bienvenida para que se dé una idea general de lo que es la empresa y qué es lo que persigue, también es conveniente que se haga un recorrido por las instalaciones del hotel con el nuevo trabajador para que éste conozca las instalaciones donde prestará sus servicios, aprovechando la persona que dirija el recorrido para presentar al recién contratado a los demás trabajadores del hotel.

Podrá complementarse lo anterior mediante el uso de un sonorama o video, a través del cual se le indique al recién contratado cuál es la filosofía del hotel, qué áreas y servicios ofrece, qué personalidades se han hospedado y sobre todo, qué es lo que distingue al Mansión del Cupatitzio de los demás hoteles.

A parte de lo anterior, considero pertinente el que se lleven a cabo al menos 3 conferencias al año (una antes de cada temporada alta de afluencia turística) dirigidas a los trabajadores sobre temas como la calidad en el servicio al huésped, la importancia del trabajo en equipo, relaciones humanas, etcétera.

Así, en concreto, mi propuesta se basa en una solicitud de empleo particular de la empresa, un manual de bienvenida, un sonorama o video y una serie de conferencias que refuercen lo manejado en los otros medios o estrategias para cumplir la hipótesis de esta investigación de tesis.

A continuación presento cada uno de los componentes de la propuesta de una manera más amplia, justificando el por qué de cada uno de ellos.

JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.

*** SOLICITUD DE EMPLEO**

Si desde que se contrata a una persona se comienza a trabajar en ella el aspecto de hacerle comprender qué es lo que pretende la empresa, resultará más fácil el que logre comprenderlo, por lo que será de vital importancia contratar personas que estén abiertas al cambio y que tengan la preparación que demanda el puesto vacante, por lo que una solicitud que contenga aquellos aspectos relevantes para la empresa ayudará a seleccionar a los candidatos más factibles a ocupar el puesto, pudiendo enriquecer la selección mediante una adecuada entrevista que califique las actitudes y aptitudes del candidato.

*** MANUAL DE BIENVENIDA**

Es un documento que tiene como finalidad el lograr que el empleado se forme una idea general de cómo funciona la organización y quienes la integran, además de conocer sus derechos y

obligaciones. Este manual deberá contener los siguientes aspectos:

- Bienvenida de parte del gerente general, esto es, hacer sentir al trabajador que es un gran motivo de alegría el hecho de poder contar en adelante con su colaboración, por la razón de que no se contrata a un trabajador más sino a un colaborador que con su experiencia y conocimientos viene a hacer más fácil el logro de la misión del hotel.

- Breve reseña histórica del hotel, a través de la cual se le indicará al trabajador cómo nació la empresa y cuál ha sido su trayectoria hasta llegar a nuestro días, esto con el propósito de que se dé cuenta y valore lo que representa el Hotel Mansión del Cupatitzio.

- Una descripción general de las instalaciones de la empresa, es decir, se le presentará un breve recorrido por escrito de qué áreas tiene el hotel, para que en adelante pueda responder a preguntas que puedan hacerle los huéspedes.

- Una visión general de los puestos que integran la organización de la empresa y sus funciones, esto es, presentarle de manera general qué actividades se desarrollan dentro del hotel y que conozca cuáles son los niveles jerárquicos que se manejan en el organigrama.

- El reglamento interno de trabajo y el de los huéspedes, que será el que en adelante rija su desempeño y que habrá de cumplir y vigilar que lo cumplan tanto los huéspedes como sus compañeros.

Este manual juega un papel de suma importancia para lograr que el trabajador conozca, entienda y se apropie el objetivo-misión del hotel, ya que en él se resume por escrito lo que se busca y qué medios se tienen para conseguirlo, por lo que una vez entregado al nuevo empleado, servirá para evaluarlo al cabo de unos días mediante un cuestionario que califique qué tanto conoce la organización y determinar en qué aspectos hace falta trabajar aún más con él.

* RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES

El encargado del departamento de recursos humanos deberá dirigir un recorrido por las instalaciones del hotel que le permitan conocer al nuevo empleado la empresa en la que va a trabajar, aprovechando para que el guía del recorrido presente al nuevo empleado a los que en adelante serán sus compañeros de trabajo. Recomiendo también dar la confianza suficiente al nuevo empleado para que haga las preguntas que éste considere pertinentes, para evitar que reciba una desinformación de otras fuentes. Es muy importante que el trabajador conozca las instalaciones y servicios que ofrece el hotel, puesto que en un momento dado puede convertirse en un eficaz promotor de los servicios del hotel con los huéspedes.

* SONORAMA O VIDEO DE LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Haciendo uso de la tecnología, se puede aprovechar para dejar bien señalado de manera gráfica y auditiva lo que pretende el hotel y de qué manera trata de conseguirlo. Por lo que este medio audiovisual servirá como elemento capaz de despertar el interés del trabajador por hacer bien las cosas y sumarse al equipo de trabajo que se esmera en cumplir la misión del hotel.

* CONFERENCIAS DE APOYO

Sugiero que se den al menos 3 pláticas al año, preferentemente una antes de cada temporada de alta afluencia turística (una antes de Semana Santa, otra antes de verano y una más antes del periodo vacacional de diciembre), con el propósito de llegar motivados a dicha época y ofrecer un mejor servicio al huésped, para lo cual las conferencias pueden versar sobre calidad en el servicio al huésped, la importancia del trabajo en equipo, el recurso humano como factor primordial en toda organización, etcétera. Estas conferencias deberán tener en su contenido un señalamiento especial sobre el objetivo-misión del hotel y la importancia de la tarea de cada persona para el logro del mismo.

PARAMETRO PARA JUSTIFICAR LA PROPUESTA Y COMPROBAR LA HIPOTESIS

Ahora bien, la principal justificación de llevar a cabo la propuesta que hago se verá reflejada en el momento de analizar los resultados que arroje la misma, es decir, luego de tomar en cuenta que el promedio actual de rotación de personal por año es de un mínimo de 18 trabajadores, habrá de observarse que con las medidas que propongo se debe haber reducido dicha rotación, ya que si se logra que el trabajador se identifique con la empresa y la sienta como suya, entonces será más difícil que la abandone, pues se sentirá orgulloso de pertenecer a la misma.

De tal manera, que el parámetro que se puede utilizar para medir la eficacia de la propuesta que hago, es la rotación actual de 18 trabajadores al año, misma que habrá de verse reducida, al mismo tiempo que deberá aumentar la calidad en el servicio, reflejándose esto en la satisfacción y comentarios favorables que hagan los huéspedes a través de las papeletas de sugerencias que ya existen y que están en cada habitación, eliminando de manera considerable las quejas por mal servicio.

CAPITULO VI

CONCLUSION GENERAL.

Con la presente investigación pude llegar a la conclusión de que el Hotel Mansión del Cupuitzio hasta ahora ha funcionado, pero podría funcionar mejor, sobre todo si sus trabajadores supieran hacia donde se dirigen, es decir, cual es el objetivo que persiguen, pues con base en ello podrían encausar sus acciones para conseguir la meta trazada.

Señalaba en el marco teórico que los trabajadores laboran por varias razones, como lo señala A. Maslow en su pirámide de necesidades, pero que toca al administrador el encausar sus acciones para que la empresa obtenga un beneficio y el trabajador satisfaga dichas carencias o necesidades, sin embargo resulta difícil para el administrador el detectar por qué en ocasiones no es posible cumplir con los objetivos que se plantean, surgiendo síntomas que parecen indicar la presencia de algún tipo de conflicto interno de la organización, pues suele presentarse un rechazo de parte del trabajador hacia su labor y más aún cuando es reprendido por su superior por no haber cumplido con lo que se esperaba de él, motivo por el que habrá de hacerse un alto y analizar en dónde radica el problema.

Si se comienza a buscar en aspectos motivacionales, habrá de observarse la situación que guardan las instalaciones y el equipo con que se trabaja, pues como lo señala Herzberg en su Teoría de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos, la limpieza y el orden probablemente no le causen una satisfacción latente al empleado, pero la ausencia de estos sí le causarían una insatisfacción manifiesta, por lo que luego de analizar estas situaciones y ver que en el Hotel Mansión del Cupuitzio las instalaciones y el equipo son de primer nivel y adecuados a la realidad del mismo, resulta difícil poder atribuir cualquier falla organizacional a este aspecto.

Continuando la búsqueda del origen de que los trabajadores no respeten la autoridad de sus inmediatos superiores y se los "brinquen" para recurrir a resolver sus dudas ante la gerencia

administrativa, puede descubrir que es de vital importancia el hecho de transmitir a los subordinados lo que se espera de ellos y qué parámetros habrán de utilizarse para medir su desempeño, como lo indica Burt K. Scanlan en lo que llama "Plan Efectivo de Desarrollo a los Subordinados" que consiste en lo siguiente:

- I.- Hacerle saber la subordinado lo que se espera de él.
 - A.- Determinar claramente sus responsabilidades y obligaciones en el trabajo.
 - B.- Mostrarle las metas que debe alcanzar.
- II.- Informar al subordinado sobre su desarrollo.
 - A.- Hacer una evaluación exacta de su desarrollo.
 - B.- Hablar con el subordinado y llegar a un acuerdo.
- III.- Desarrollar un programa de mejoramiento.
 - A.- Orientarlo en cuanto a sus fallas en el trabajo.
 - B.- Aceptar la colaboración del subordinado para elaborar el programa.
 - C.- Llegar a un acuerdo sobre el programa.
- IV.- Ayudar al subordinado para que ponga en práctica el programa.
 - A.- Observar el desarrollo y las mejoras.
 - B.- Alabar las mejoras y motivar para lograr una continua superación.
 - C.- Corregir fallas constructivamente.
 - D.- Enseñar con el ejemplo.
 - E.- Observar el progreso periódicamente.
- V.- Recompensar lo resultados obtenidos.
 - A.- Elogiar y reconocer.

B.-Aumentar el sueldo.

C.-Aumentar responsabilidades.

D.-Promover.

E.-Otras recompensas: financieras o no financieras.

Sin embargo, resulta difícil de llevar a cabo este plan dentro del hotel en que se realizó la investigación, pues para hacerle saber al subordinado lo que se espera de él y posteriormente calificar su desempeño, primeramente habrá de comunicársele cuál es el objetivo-misión general de la empresa y en función de ello determinar los objetivos particulares para cada puesto, pero si no se conoce hacia dónde se dirige la organización, menos se podrán determinar estrategias que ayuden a lograr las metas trazadas, por lo que si hacemos una adecuada selección y contratación de personal y consideramos lo que señala D. McGregor en su Teoría "Y", de que el trabajador tiene iniciativa y es responsable, además de que le gusta ayudar a lograr los objetivos y que posee más habilidades de las que está empleando actualmente, podremos conseguir que con un poco de atención y valiéndonos de medios como una solicitud de empleo y una objetiva entrevista que nos permitan seleccionar aquellos elementos que tengan las cualidades que señala la teoría "Y", un manual de bienvenida que muestre lo que pretende y lo que es la empresa, un recorrido por las instalaciones que sirva para que conozca el lugar en que habrá de laborar, un video o sonorama que de manera audiovisual reafirme en el empleado lo que es la organización del hotel, apoyado por conferencias planeadas que motiven y recuerden el objetivo del hotel durante el año, ayudarán a que el empleado CONOZCA DE UNA MANERA MAS FACIL EL OBJETIVO-MISION DEL HOTEL Y LO ADOPTE COMO PROPIO, PARA QUE REALICE SU TRABAJO CON MAYOR ESMERO Y SE PREOCUPE PORQUE SE

CONSIGAN LAS METAS TRAZADAS PARA QUE EL HUESPED SE SIENTA SATISFECHO DURANTE SU ESTANCIA, radicando aquí el principal problema de la empresa estudiada, pues el 92% de los 25 trabajadores señaló que desconocían el objetivo del hotel y menos aún el particular de su puesto, por lo que cuando eran reprendidos por no cumplir con lo que se esperaba de ellos, su sorpresa era mayúscula, ya que nunca se les ha señalado un parámetro específico de rendimiento de sus tareas que sirva de referencia y con el que se les habrá de calificar, por lo que finalmente puedo concluir que el desconocimiento de lo que se trata de conseguir dificulta obtener buenos resultados, puesto que si no se conoce ésto, los trabajadores creen estar haciendo su trabajo adecuadamente, y quizá sea así, pero lo cierto es que puede hacerse mejor si logramos que el trabajador conozca el objetivo-misión y se sienta como si él fuera el dueño de la empresa y trabaje no por obligación sino por convicción, en el entendimiento de que si la empresa crece surgen nuevas oportunidades de realización para él, como lo señala Maslow en su pirámide, pero si la empresa quiebra, entonces pierde su fuente de empleo, por lo que al conseguir que el trabajador labore realizando sus tareas de manera amable y consciente de hacerlo con calidad, en consecuencia vendrá un cambio de actitudes en los empleados que de inmediato se reflejarán en el gusto y preferencia de los huéspedes que seguirán favoreciendo al hotel con su preferencia.

BIBLIOGRAFIA.

- * VICTOR H. URASMI. "Motivación y alta dirección".
Ed. Trillas México, D.F., 1988. pp.366
- * BUREAU OF BUSSINES P. "Cómo resolver situaciones críticas con el personal". Ed
Diana México, D F , 1977 pp 88
- * TWYLLA DELL. "La motivación en el trabajo". El desarrollo de una actitud positiva
en el empleado. Ed. Trillas México, D.F., 1991. pp.84
- * BURT K. SACNLAN. "Principio de la dirección y conducta organizacional". Ed.
Limusa México, D F., 1986. pp.601
- * BEVERLY A. POTTER. "Estrés y rendimiento en el trabajo". Ed. Trillas México,
D.F., 1991. pp.81
- * WARREN G. BENNIS. "Desarrollo organizacional". Su naturaleza, sus orígenes y
perspectivas. Ed. Interamericana E.U.A., 1969. pp.104
- * ALFONSO SILICEO. "Capacitación y desarrollo del personal". Ed. Limusa México,
D.F., 1983. pp.152
- * WILLIAM KNOWLES. "Principios de dirección de personal". Ed. Rialp Madrid,
España, 1965. pp.316
- * FERNANDO ARIAS GALICIA. "Administración de recursos humanos". Ed. Tri-
llas México, D.F., 1986 pp.536

CTAS TEXTUALES.

- (1) VICTOR H. URASM "La motivación en el trabajo". El desarrollo de una actitud positiva en el empleado. Ed. Trillas México, 1988 pag. 36 a 39
- (2) BEVERLY A. POTTER "Estrés y rendimiento en el trabajo". Ed. Trillas México, 1991 pág.9
- (3) ARIAS GALICIA FERNANDO "Administración de recursos humanos". Ed. Trillas México, 1990 pág.395
- (4) REYES PONCE AGUSTIN "Administración de empresas". Teoría y práctica. Ed. Limusa México, 1986 pág.315
- (5) KOONTZ Y O'DONELL "Curso de administración moderna". Ed. McGraw Hill, Colombia, 1972 (quinta edición), pág. 577
- (6) KOONTZ Y O'DONELL... Ibidem pág.576
- (7) BURT K. SCANLAN "Principio de la dirección y conducta organizacional". Ed. Limusa México, 1986 pág. 499
- (8) BURT K. SCANLAN... Ibidem... pág. 507
- (9) WARREN G. BENNIS "Desarrollo organizacional". Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.