



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

Incorporación N° 8727-29

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Trabajo Social

**REPERCUSIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
TRABAJADOR A PARTIR DE LA ORGANIZACIÓN
ACTUAL, CASO ESPECÍFICO MOTEL PIE DE LA
SIERRA S.A. DE C.V. DE URUAPAN MICHOACÁN**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTA

Brenda Rosales Sánchez

ASESOR: Lic. Sandra Isabel Corza Plancarte

Uruapan, Michoacán. 23 Agosto 2013





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 DIOS

Por darme la oportunidad
de experimentar que la vida inicia
cada día y que él es la fuerza que alienta a seguir...

A MI MADRE

Por ser un ejemplo
de lo que Significa la lucha continua
para alcanzar lo que parece imposible...

A MIS HERMANOS

Porque aunque la distancia nos
separa la conquista de este ideal nos unió;
con su apoyo fue posible ver culminado este sueño

A MIS PROFESORES

Porque en el transcurso de este camino fueron
una guía hacia la meta... en especial a mi asesora
por el apoyo brindado en todo el proceso de investigación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I EMPRESA	4
1.1.- Definición	4
2.2.- Clasificación de las empresas	5
2.3.- Elementos que conforman la empresa	7
2.4.- Procesos internos de la empresa	8
2.5.- Empresas hoteleras	11
2.5.1- Tipos de hoteles	12
2.5.2.- Certificación en el sector	14
CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN	21
2.1.- Organización	21
2.1.1.- Tipos de organización	22
2.1.2.- Elementos de la organización:.....	22
2.2.-Dirección	23
2.2.1- Etapas de la dirección	24
2.3.- Supervisión	27
2.3.1.-Supervisión a diferentes niveles	28
2.3.2.-Importancia de la supervisión laboral	29
2.3.3- Repercusiones de la falta de supervisión	30
2.3.4.- Organización en hoteles.....	31
CAPÍTULO III DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN LABORAL	35
3.1.- Desempeño laboral	35
3.1.1.-Definición	35
3.1.2.- Desempeño laboral en las empresas	36
3.1.3.- Elementos que conforman el desempeño laboral	37
3.1.4.-Importancia de las evaluaciones del desempeño laboral.....	38
3.2.- Motivación	40
3.2.1.- Definición	41
3.2.2.- Teorías motivacionales	41
3.2.3.-Importancia de la motivación en los empleados	43

CAPÍTULO IV TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL	46
4.1.- Antecedentes	46
4.2.- Definiciones	47
4.3.- Funciones y actividades del trabajador social en el área empresarial	48
4.4.- Trabajo social y la función de supervisión	60
CAPÍTULO V HOTEL PIE DE LA SIERRA	63
5.1.- Antecedentes	63
5.2.- Características generales.....	64
5.3.- Misión, visión y valores	65
5.4.-Organización de la empresa.....	65
5.4.1.- Organigrama	68
5.5.- Cobertura de servicios	70
5.6.- Desempeño laboral	70
CAPÍTULO VI INVESTIGACIÓN DE CAMPO	72
6.1.- Definición del universo	72
6.2.- Métodos y técnicas utilizados.....	72
6.3.- Diseño de instrumentos.....	73
6.4.-Recopilación de datos	73
6.5.- Presentación de resultados	74
6.6.- Análisis de resultados	147

CONCLUSIONES

PROPUESTA

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Actualmente el papel de las empresas es fundamental para el desarrollo del país; los empleos que generan proporcionan los recursos que solventan parte de las necesidades de las familias del país. Para un óptimo funcionamiento de tales empresas, han asignado una importancia primordial a la estructura organizacional dentro de ellas; el fin principal de la organización es el logro de objetivos planteados, establecidos en la producción de bienes y servicios que a la vez respondan a la demanda generalizada de las personas. Parte de la importancia de dicha organización, se funda en que basada en ella se definen puestos y jerarquías, además se propicia la mejora en el aprovechamiento de los recursos existentes; de manera simplificada esto se muestra en el organigrama general, comúnmente diseñado en línea vertical, donde de manera descendente se señalan los subordinados a cargo de los altos mandos.

Generalmente las empresas más extensas, suelen tener un funcionamiento complejo; es decisiva la necesidad de poner en marcha un plan organizativo, que disminuya el grado de complejidad en el funcionamiento.

Para establecer una adecuada organización es necesario tomar en cuenta algunos aspectos como:

Fijar objetivos, definir puestos, definir una especialización individual expresada en el desarrollo de funciones particulares y que la máxima autoridad sea ejercida por un jefe con don de mando.

EL Hotel Pie de la Sierra se caracteriza por ser una empresa donde sus socios son familiares, esta situación ha generado que la organización que se ha establecido desde su fundación no sea adecuada para la exigencia de la situación actual.

La situación antes mencionada ha provocado repercusiones en el empleado, las cuales afectan el funcionamiento del hotel, ya que si la organización no es clara para los colaboradores trae consecuencias que repercuten en la productividad.

De ahí la inquietud, de investigar sobre cuáles son las repercusiones generadas en el personal que labora en la empresa.

Desde la perspectiva de Trabajo Social, fue importante indagar sobre la cuestión con el fin de presentar una propuesta que beneficie al trabajador y a los socios, ya que su principal preocupación está centrada en la utilidad de la organización.

Con esta investigación se tenía contemplado alcanzar varios objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Determinar las repercusiones en el desempeño laboral del empleado del Motel Pie de la Sierra S.A. de C.V. a partir de la organización actual, con la finalidad de proponer alternativas de supervisión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la organización establecida actualmente
- Identificar el funcionamiento en cuanto al control y seguimiento de las áreas de la empresa
- Comparar el seguimiento y control que se lleva en cada área y determinar la falta de supervisión que se da

La hipótesis planteada fue:

Las principales repercusiones generadas en los empleados a partir de la organización actual, son la confusión y falta de interés en sus actividades

Como fundamento de la investigación, se presentan varios temas con los elementos necesarios, para mostrar la importancia de la organización en el desarrollo de las actividades del personal de una empresa.

El capítulo 1 denominado *Empresa* da a conocer como se define una empresa, como se clasifican, sus elementos, empresa hotelera y los procesos internos que se siguen.

El capítulo 2 es el tema central ya que aborda lo relativo a la *organización* como la se define, tipos de organización existentes, sus elementos, definición y etapas de la

dirección, definición de supervisión, supervisión a diferentes niveles, importancia de la supervisión laboral, repercusiones de la falta de supervisión y como se da la organización en hoteles.

En el capítulo 3 *desempeño y motivación laboral* se muestra la importancia de esos aspectos para el trabajador. Los temas incluidos son: definición de desempeño laboral, como se da en las empresas, los elementos que lo conforman, importancia de las evaluaciones del desempeño, los métodos que se utilizan, definición de motivación, las teorías motivacionales y la importancia de la motivación en los empleados.

En el capítulo 4 se aborda lo relacionado a la Carrera de *Trabajo Social* del área empresarial, antecedentes, definiciones de Trabajo Social, Trabajador Social, el perfil profesional, trabajo social y la función de supervisión y la importancia de Trabajo Social en una empresa.

El capítulo 5 se enfoca a la institución donde se realizó la investigación *Motel Pie de la Sierra*, se mencionan los aspectos más importantes como son: antecedentes, organización de la empresa y cobertura de servicios.

Finalmente se incluye el capítulo 6, el cual describe como se realizó la investigación, limitantes presentadas, así como los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas al personal que labora en el hotel. Por último se presentan las conclusiones correspondientes y una propuesta con el fin de dar atención a la problemática detectada, la cual fue la falta de inducción y actualización a los puestos de la empresa.

CAPÍTULO I EMPRESA

Las empresas tienen un papel fundamental en la economía del país, su contribución al producto interno bruto ha dado auge para que sea considerada como una de las principales generadoras de empleo. Su principal función es la creación de bienes o servicios que distribuye a la población, para ello es fundamental contar con el factor humano quien es el responsable de realizar las actividades planeadas. A continuación se mostrará su definición, clasificación, elementos que la componen y los procesos internos que se dan.

1.1.- DEFINICIÓN

Cada autor define el término empresa según su perspectiva, a continuación se presentan algunas definiciones con el propósito de compararlas y rescatar los elementos más representativos.

“Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.¹

“Organizaciones sociales que utilizan determinados recursos para alcanzar ciertos objetivos”.²

“Célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”.³

Después de revisar las diferentes definiciones, se rescata que la empresa es una organización que mediante distintos recursos produce un bien o servicio para alcanzar algunos objetivos; uno de ellos es satisfacer las necesidades de la población.

¹ Galindo Munch et.al García Martínez, Fundamentos de administración Ed. Trillas México 2003 pág. 43

² Chiavenato Idalberto, Iniciación a la planeación y el control de la producción Ed. Mc Graw Hill México 1993. pág. 2

³ 3 Silvestre Méndez José Silvestre, La economía en la empresa Ed. Mc Graw Hill, 3ª Ed. México 2007 pág. 32

2.2.- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen numerosas tipificaciones, las cuales se realizan bajo una serie de parámetros que determinan su categorización.

Por su actividad o giro

“1) Industriales: la principal actividad es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

a.- Extractivas: Explotación de recursos naturales; todos los indispensables para la subsistencia del hombre.

b.- Manufactureras: Transforman materias en productos terminados.

- Empresas que consumen bienes de tipo final: producen bienes que satisfacen una necesidad; duraderos, o no, suntuarios o de primera necesidad.
- Empresas que producen bienes de producción: generalmente satisface la demanda de de industrias de bienes de consumo final.

2) Comerciales: tiene la función primordial de compra venta de productos terminados.

3) Servicios: Son las que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativo.

Estas se clasifican de la siguiente manera

a.- Transporte b.- Turismo c.- Instituciones financieras c.- Servicios públicos

Por el origen de su capital

1) Públicas: Empresas que pertenecen al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2) Privadas: El capital es de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.”⁴

⁴ Galindo Munch et.al García Martínez, Fundamentos de administración Ed. Trillas México 2003 pág. 44

Según otro autor se presenta la siguiente clasificación

“a) Actividad o giro: Al igual que Munch Galindo contempla dentro de las industriales las de tipo extractivas y manufactureras. Con la variante de que este autor clasifica las agropecuarias.

- Agropecuarias: Tiene la función primordial de explotar la actividad primaria

b) Constitución patrimonial: En relación con el origen de la aportación de capital

- Públicas: Pertenecientes al estado, buscan satisfacer necesidades de tipo social. El capital y empleados son de tipo público.
- Desconcentradas: Tienen ciertas facultades y manejan su autonomía.
- Descentralizadas: Ejercen actividades del Estado, pero tienen personalidad jurídica y patrimonio.
- Estatales: Pertenecen en su totalidad al Estado y se dedican a una actividad económica.
- Mixtas: Hay coparticipación del Estado y particulares para producir un bien o servicio.
- Privadas: las constituyen capitales particulares, dirigidas por sus propietarios con fin lucrativo o no lucrativo.

c) Magnitud de la empresa

Criterio común que se utiliza para determinar si la empresa es pequeña, mediana o grande.

En el siguiente cuadro se muestra una clasificación en cuanto al tamaño de las empresas, el cual se establece con base a la cantidad de empleados.

Giro \ Tamaño	Industrial	Comercial	De servicios
Microempresa	1-30 empleados	1-5 empleados	1-20 empleados
Pequeña empresa	31-100 empleados	6-20 empleados	21-50 empleados
Mediana empresa	101-500 empleados	21-100 empleados	51-100 empleados
Macro empresa	501 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

Fuente: Rodríguez; 2002:12

d) Función económica

- Primarias: Se dedican a actividades extractivas
- Secundarias: Transforman las materias primas
- De servicios: Se dedican a una actividad exclusiva de servicio”.⁵

Como se apreció la clasificación es extensa sin embargo es interesante destacar que una empresa puede tener varias tipificaciones a la vez, ya que la identifica el giro, origen de su capital, tipo de constitución o magnitud; todo dependerá de las características que presente lo que las ubicará en diferentes categorizaciones.

2.3.- ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA

Según el autor Reyes Ponce (2004) se muestran los siguientes elementos

1) Bienes materiales

a.- Sus edificios y maquinaria: instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria buscando aumentar la capacidad productiva del trabajo.

b.- Materias primas: Lo que ha de salir transformado en productos; materias auxiliares y necesarias para la producción.

c.- Dinero: Capital; constituido por valores, acciones, obligaciones. La empresa lo posee como representación del valor de todos los bienes que posee.

2) Hombres

a.-Obreros: Realizan trabajo manual; se clasifican en calificados y no calificados, según los conocimientos que posee.

b.- Empleados: Su labor es más intelectual o de servicio, pueden ser calificados y no calificados.

c.- Supervisores inmediatos: Vigilan el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

⁵ Rodríguez Valencia Joaquín, Organización contable y administración de las empresas, Ed. Thompson México 2002 pág. 8

d.- Técnicos: Personas que buscan crear nuevos diseños, métodos, controles y sistemas.

e.- Altos ejecutivos: En quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

f.- Directores: Fijan grandes objetivos y políticas, aprueban planes y revisan resultados finales.

3) Sistemas

a.- De producción: Fórmulas, patentes, métodos, sistema de ventas, autoservicio.

b.- Sistemas de organización y administración: Forma de cómo debe estar estructurada la empresa; separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de centralización o descentralización.

Todos los elementos que presenta el autor son fundamentales para el buen funcionamiento en una empresa, ya que si se carece de algún elemento las actividades no se realizarían adecuadamente, afectando a ciertas áreas, porque una empresa es un sistema donde sus áreas son interdependientes.

2.4.- PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA

Las empresas son un sistema, donde cada una de sus partes debe funcionar adecuadamente para no afectar la operatividad del resto. De esa forma se logra el objetivo que como se presentó al inicio, es aumentar su capital, al satisfacer algunas necesidades de las personas. Así el contexto estará definido por la demanda de la población quien genera otro sistema que produce cierta interdependencia entre sí.

En una empresa se establecen diferentes jerárquicos de autoridad para facilitar su funcionamiento. Por tanto Chiavenato (2006) presenta los tres niveles de organización:

- Institucional: nivel más alto compuesto por los dirigentes, se llama nivel estratégico porque se encarga de definir objetivos y estrategias, está a cargo de la totalidad de la organización.

- Gerencial: nivel intermedio; una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional, el nivel gerencial se encarga de transformar los planes para que el siguiente nivel los ejecute.
- Técnico: Considerado el nivel más bajo, se denomina también nivel operacional; he aquí que las tareas se realizan, los programas se desarrollan y las técnicas son aplicadas. Este nivel cuida la ejecución de las actividades.

Las interacciones en una organización son el procedimiento que consiste en “coordinar acciones para el logro de resultados. Tal medio se distingue por:

- Reglas de operación: especifica las acciones que deben realizar las personas para que la empresa pueda funcionar y logre su propósito.
- Sistema de incentivos: describe lo que las personas recibirán por realizar lo establecido en las reglas de operación.

Es por ello que se concibe a la organización como un medio de acción sobre el entorno, para conseguir resultados que no serían alcanzables sin ese esfuerzo conjunto que coordina la organización.

Para que exista una eficiente organización es necesario lo siguiente

- Definición operacional del propósito: determina los resultados que se pretenden lograr con la acción de todos los componentes de la organización.
- Estructuración del propósito: por medio de la cual se establecen las actividades a realizar por cada uno de los componentes para lograr los fines así como transmitir lo que han de hacer.
- Puesta en práctica del propósito: se asegura la motivación de cada uno de los elementos para que desee realizar lo que se ha determinado”.⁶

⁶ Pérez López Juan Antonio, Fundamentos de Dirección de empresas, Ed. Rialp, Madrid, 2002 pág. 17

La empresa puede como sistema estar integrada por diferentes subsistemas conformados por los departamentos. Todas las partes dependen entre sí para lograr un fin específico.

Existen dos tipos de sistemas: cerrados y abiertos; los primeros se refieren a que algunas entradas de materias primas producen determinadas salidas de productos.

Los segundos representan las constantes entradas y salidas al ambiente. Según Chiavenato (1993) todas las empresas forman sistemas abiertos, donde toman recursos del ambiente a través de entradas, transforman esos recursos y los exportan al medio a través de salidas.

El autor presenta dos modelos que explican los principales aspectos de la teoría de sistemas en la organización.

“Modelo de Schein

1. La organización es un sistema abierto, que al interactuar con el medio recibe materia prima que al transformarlas las convierte en productos y servicios que se exponen al medio ambiente.
2. Los subsistemas dependen unos de otros; lo adecuado es analizar el comportamiento de estos y no los individuales.
3. La organización está inmersa en un ambiente que comprende otros sistemas. Para el funcionamiento se tiene que considerar las demandas del medio.

Modelo de Katz y Kahn

La organización vista como sistema abierto

1. La organización recibe insumos del ambiente y depende de suministros.
2. Los sistemas abiertos transforma los insumos en productos, mano de obra o servicios.
3. Los sistemas exponen los productos o servicios al medio ambiente.
4. El sistema abierto consiste en ciclos constantes de importación-exportación.

5. Además de los insumos del medio ambiente reciben entradas de tipo informativo que señalan aspectos en cuanto a su funcionamiento y en relación al medio ambiente.
6. Se tiende a la diferenciación; multiplicación y determinación de funciones. Lo que da paso al diseño de la estructura”.⁷

Por lo tanto para que se de la organización se deben definir los objetivos, dar a conocer a cada persona lo que debe realizar e impulsar que lo lleven a la práctica; todo ello con el fin de que el sistema funcione debidamente y alcance su propósito.

2.5.- EMPRESAS HOTELERAS

La hotelería se ha visto vinculada a los viajes a lo largo del tiempo; ha tenido que adaptarse a las necesidades de las personas, específicamente de los viajeros.

El aumento de la población mundial en áreas metropolitanas ha influenciado la expansión de los hoteles ya que cada vez son más las personas que se ven en la necesidad de recibir el servicio que estos brindan. Hay hoteles con diferente capacidad, tamaño así como clasificación en relación a la cantidad y diversidad de los servicios que ofrecen.

Este tipo de empresas pertenecen al sector económico de servicios, el cual comprende aquellos negocios que brindan distintos servicios, principalmente alojamiento, alimentos y bebidas, ofreciéndolos a las personas que viajan por placer, así como cuestiones de negocios.

Los hoteles se ven beneficiados por el aumento de viajes, dependiendo así del turismo, mismo que pasa por etapas de baja y alta afluencia dependiendo de las estaciones del año o bien de periodos vacacionales los cuales ayudan para que los turistas hagan uso del servicio de hospedaje.

⁷ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mc Grawhill México 2006 pág. 417

2.5.1- TIPOS DE HOTELES

Los hoteles presentan una serie de características que los diferencia y que los clasifica de acuerdo a ellas. A continuación se presenta una de las categorizaciones más comunes.

Una estrella

Son los más económicos y los que menos servicios tienen. Tienen una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales; sólo para dormir y seguir de viaje. No cuentan con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, a veces se llega a encontrar un ropero y una mesa de luz.

Generalmente son espacios pequeños y sin vistas espectaculares. Los servicios como TV y teléfono se pueden compartir en la recepción del edificio. Gran parte de los hoteles de esta categoría están situados en residencias o pequeños edificios y no tienen una gran estructura para el ocio. Finalmente, suelen estar ubicados en zonas distantes del centro o casco urbano de la ciudad, pero el costo por estar allí justifica la distancia muchas veces.

Dos estrellas

Hoteles de mediana categoría, ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero, mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos.

Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo.

Siguen siendo hoteles funcionales para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel. Estos hoteles incluyen en su servicio un teléfono privado y el desayuno. También suelen ofrecer

una de caja de seguridad para que guardar las pertenencias y datos e información turística de la región en la que se encuentre el huésped.

Tres estrellas

Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que se consuman. Siempre están bien ubicados, sea porque están en zona céntrica de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones.

Generalmente cuentan con servicio de comidas al estilo de bares en los horarios de mañana, tarde y noche, además de una amplia oferta turística para los viajeros mediante excursiones. La mayoría incluye el servicio de botones, servicio de cuarto 24 horas, conserjes y servicio bilingüe en el espacio designado a la recepción de los huéspedes.

Cuatro estrellas

Estos hoteles están considerados de primera clase: son lujosos, con comodidades amplias como habitaciones grandes y lujosamente decoradas que incluyen accesorios tales como: secador de pelo, gel de baño y TV por cable. También ofrecen una serie de facilidades como: tienda del estilo duty free (comercios libres de impuestos), servicio de lavandería, centro de reuniones de negocios y empresariales y centros de ocio, como mesas de billar o cartas.

Cuentan con personal altamente capacitado que incluye chefs, botones y parqueadores plurilingües y hasta guías que ofrecen recorridos y visitas por la región. Siempre poseen servicio de bar y comidas que se pueden recibir directamente en la habitación, e incluso algunos tienen su parte de restaurante abierta al público. Suelen tener salas de conferencias para eventos empresariales o de cualquier otro tipo, además de una excelente ubicación con suites de lujo, jacuzzi y buenas vistas panorámicas. Ideal para disfrutar tanto fuera como dentro

del hotel para el viajero que busca descansar, pero también realizar actividades de todo tipo mientras se encuentra allí.

Cinco estrellas

Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecer la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región.

Las habitaciones son las más cómodas de todas las que se puedan encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecer ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. Suelen incluir un servicio de cóctel gratuito y entradas con descuentos especiales para los eventos de la región. En estos hoteles suelen organizarse congresos y reuniones especiales, dada su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece.

2.5.2.- CERTIFICACIÓN EN EL SECTOR

Dentro del sector hotelero, existen certificaciones que distintos organismos otorgan a las empresas que cumplen con la serie de lineamientos requeridos para su obtención, con la finalidad de mejorar procesos para ser competitivos en el mercado. A continuación se presentan esas certificaciones, las cuales son las más importantes en el área hotelera.

- **ISO 9000**

“Las series 9000 de la ISO son un conjunto de cinco estándares internacionales en el manejo y garantía de calidad. Son genéricos, no específicos a cualquier producto determinado. Pueden ser utilizados por industrias de manufactura y de servicios. Estos estándares fueron desarrollados para documentar con eficacia los

elementos del sistema de calidad que se pondrán en ejecución para mantener un sistema de calidad eficiente.

Hay varias ventajas al poner esta serie en ejecución en una empresa; guía a implementar la calidad en la estructura de un producto o servicio y evita costosas inspecciones, costos de garantía, etc.

La ISO 9000 da al usuario las guías de consulta para la selección y el uso de ISO 9001, 9002, 9003 y 9004. La ISO 9001, 9002, y 9003 son modelos de sistema de calidad para la garantía de calidad externa. Estos tres modelos son realmente subconjuntos sucesivos de uno y otro. La ISO 9001 es la más comprensiva abarca el diseño, fabricación, instalación, y sistemas de mantenimiento.

La ISO 9002 cubre la producción e instalación y la ISO 9003 cubre solamente el examen y prueba finales del producto. Estos tres modelos fueron desarrollados para usarse en situaciones establecidas tales como aquellas entre un cliente y un surtidor. La ISO 9004 proporciona las guías de consulta para el uso interno en un productor que desarrolla su propio sistema de calidad al conocer las necesidades de los negocios y quiere tomar ventajas de las oportunidades”.⁸

Selección y uso de estándares	-----	ISO 9000
Uso interno dentro del productor	Manejo de calidad y elementos de sistemas de calidad	ISO 9004
Uso externo para garantizar la calidad	Tres modelos para asegurar la calidad	ISO 9001, 9002 y 9003

Fuente: [www.sgs.mx.calidadsistemasdegestióndelacalidad](http://www.sgs.mx/calidadsistemasdegestióndelacalidad)

La decisión de cual modelo implementar depende del alcance de la operación. Al diseñar un producto o servicio, deberá considerarse la ISO 9001. Si solo se fabrica (trabajar en el diseño de alguien) puede considerarse la ISO 9002. Finalmente, cuando no se diseña y tampoco se fabrica, puede considerar ISO 9003.

⁸[http:// www.sgs.mx.calidadsistemasdegestióndelacalidad](http://www.sgs.mx/calidadsistemasdegestióndelacalidad), consultado: 24/05/13

Para mantener la certificación se realiza una vigilancia periódica que asegure el mantenimiento del sistema de calidad. Si no es posible mantener el sistema, las autoridades encargadas suspenderán o cancelarán el registro.

- **DISTINTIVO H**

Con el propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria, desde 1990, se implementó en México, el programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo "H" para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

“El Distintivo "H", es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

El programa "H" es 100% preventivo, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico–médico-biológica y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.

Esta información está regida por una lista de verificación que se deberá cumplir en un 90% de satisfacción y que contempla los siguientes puntos:

- Recepción de alimentos
- Almacenamiento
- Manejo de sustancias químicas
- Refrigeración y congelación
- Área de cocina
- Preparación de alimentos
- Área de servicio
- Agua y Hielo
- Servicios sanitarios para empleados
- Manejo de Basura
- Control de plagas
- Personal y Bar”

Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo "H", mismo que tiene vigencia de un año. ⁹

- **DISTINTIVO M**

“La Secretaría de Turismo (SECTUR), consciente de que la mayoría de las empresas turísticas de México son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), determinó diseñar un programa que impactara de manera clara y eficiente en su gestión.

Un programa de capacitación, que facilite a las Mipymes el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua.

De este modo, bajo un modelo de capacitación ágil y de resultados brevemente visibles, nace el Programa de Calidad Moderniza, cuyos principios básicos son la

⁹ [http:// www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h) consultado: 24/05/13

Sencillez (Debe ser entendido y comprendido por cualquier persona que tenga un negocio). La Integración como Sistema (Visualiza al negocio como un todo). El Impacto en los Resultados (incide en la mejora de los aspectos más relevantes del negocio) y el Respeto del Ser Humano (Valora la aportación individual e involucramiento de todo el personal en el esfuerzo).

El Programa tiene las siguientes características:

Garantizar su aplicabilidad y utilidad tanto en la micro como en la pequeña y en la mediana empresa.

Generar resultados tangibles (medibles) y contundentes de forma inmediata en el desempeño de la empresa.

Asegurar que la aplicación del programa se hiciera de forma homogénea y estandarizada en todos los casos y lugares donde se aplicará.

Propiciar que el costo de implementación no fuera un impedimento para que las Mipymes turísticas se incorporaran al programa.

Enfoque del Programa

Se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de las empresas:

El Sistema de Gestión: Implementando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.

Procesos: Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.

Desarrollo Humano: Creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

Sistema de Información y Diagnóstico: Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de

información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Para ello el Programa de Calidad MODERNIZA está diseñado de forma modular, a fin de que una vez conocido y entendido en contenido de cada módulo el empresario y su equipo de trabajo lo apliquen en cada una de sus áreas laborales, con el acompañamiento y asesoría de un Consultor M acreditado ante la SECTUR.

Una vez implementado el programa, la secretaría otorga el distintivo M el cual tiene una vigencia de un año a partir de la fecha en que la Sectur Federal lo expide y ostenta un número de folio el cual es único y permanente. Al finalizar esta vigencia las empresas que deciden renovar conservan su registro cambiando únicamente la nueva fecha de vigencia".¹⁰

Para realizar esta investigación se contempló al Hotel Pie de la Sierra; clasificada como pequeña empresa, perteneciente a la industria hospitalaria se dedica a la prestación de servicios, para ello cuenta con los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros. Al depender directamente del cliente, trata de satisfacer las necesidades que estos presentan, las cuales son: de hospedaje, alimentación y diversión.

Se clasifica como un hotel de tres estrellas, el cual tiene como principales características: contar con un mobiliario completo, heladera en las habitaciones, excursiones para los viajeros, botones, atención bilingüe y servicio de cuarto las 24 horas. En la práctica el Hotel Pie de la Sierra, no cuenta con heladera en las habitaciones, excursiones para los viajeros y atención bilingüe.

Al ser una organización que persigue como objetivo final, el aumento de capital, sería importante que cada parte realice la función asignada de manera correcta. El hotel al igual que cualquier organización, es visto como un sistema donde existe

¹⁰ http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza, consultado:19/6/13

interdependencia entre todos los componentes. Los procesos del hotel no son claros, puesto que carecen de reglas de operación y estructuración que especifiquen las actividades de cada elemento. Tal aspecto afecta el mejoramiento de los procesos en la prestación de cada servicio.

Aun con la importancia y beneficios que proporciona la obtención de algún certificado de calidad, el hotel no ha obtenido alguno. Las condiciones en cuanto a organización, han limitado el seguimiento de los lineamientos que los programas estipulan para ello. Esta situación genera una desventaja ante los hoteles que han obtenido ciertos distintivos, lo que indica que cuentan con personal capacitado para brindar servicios y atención de calidad, que logren satisfacer las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN

Actualmente en las empresas se ha dado mayor énfasis a la implementación de las etapas del proceso administrativo como objeto de éxito el cual sigue una serie de etapas interrelacionadas las cuales forman un proceso integral; la primera: planeación donde se establecen los objetivos así como la forma en que habrán de alcanzarse, la organización, es fundamental porque en esta se plasman las bases para el buen funcionamiento de la estructura, en la dirección se implementan los métodos para que llevar a cabo la supervisión y en la etapa de control se busca prever y corregir errores. A continuación se presentan definiciones de las etapas de organización y dirección, fases y concepto de la segunda, definición de supervisión, como se da a diferentes niveles, su importancia en lo laboral y repercusiones de la falta de supervisión.

2.1.- ORGANIZACIÓN

Se presentan algunas definiciones con el objeto de comparar y tomar los elementos que sirvan para fines de esta investigación.

“Diseño y determinación de las estructuras, procesos funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades”.¹¹

“Proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”.¹²

¹¹ Munch Lourdes; Organización diseño de organizaciones de alto rendimiento, Ed. Trillas México D.F. 2005 pág. 11

¹² Franklin Fincowsky Enrique benjamín, Organización de empresas, Ed. Mc Graw Hill México D.F. 2004 pág. 264

“Es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados”.¹³

Después de revisar las definiciones anteriores, se llega a la conclusión de que la organización es el proceso donde se establecen funciones, división del trabajo y líneas de mando, para la asignación de los recursos entre los integrantes de la organización y conseguir los objetivos previstos.

2.1.1.- TIPOS DE ORGANIZACIÓN

En una empresa suelen darse dos tipos de organización, las cuales consisten en lo siguiente.

- “Organización formal: es la organización plasmada en un documento, está definida por la dirección y expresada en el organigrama y manual de organización. Está integrada por departamentos o secciones mientras que en los cargos incluye a gerentes, directores, jefes o supervisores.
- Organización informal: surge de forma espontánea como resultado de las interrelaciones entre los miembros de la organización. Son las relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal si no que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí por lo tanto no aparecen en el organigrama y manual de organización”.¹⁴

2.1.2.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Para que sea posible la organización se debe contar con los componentes necesarios; éstos consisten en los siguientes

1. “Tareas: las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos establecidos en la planeación, dichas funciones se subdividen en tareas.

¹³ Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Ed. Mc Grawhill Colombia 2002 pág. 17

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Introducción a la administración general, Ed. Mc Grawhill México 1993 pág. 68

2. Personas: una persona es designada para ocupar un cargo, la designación debería tomar en cuenta las habilidades, experiencia y comportamiento.
3. Órganos: las personas y el trabajo se agrupan en órganos dependiendo de las características y objetivos en común; los órganos se sitúan en niveles jerárquicos y áreas.
4. Relaciones: este aspecto incluye las relaciones que se dan entre las personas con su trabajo, situaciones de diversos sectores de la empresa y relación informal entre los empleados, en situaciones fuera del trabajo”.¹⁵

2.2.-DIRECCIÓN

Una vez que se ha seguido la etapa de la organización es fundamental continuar con la etapa de dirección, se puede afirmar que es la etapa esencial dentro del proceso administrativo, porque es donde se persigue que lo planeado se lleve a la práctica. De igual manera se presentan definiciones que amplíen el panorama sobre lo que es la dirección.

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”.¹⁶

“Proceso de influir sobre las personas para que se afanen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales”.¹⁷

“Tercera función administrativa; consiste en hacer funcionar a la empresa, la dirección se relaciona con la acción. Se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa”.¹⁸

¹⁵ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 5 Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág.347

¹⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Ed. Limusa México 2004 pág. 384

¹⁷ Koontz Harold, O donnel Cyril, Elementos de administración, Ed. Mc Graw Hill México D.F., 3ª ed. 1988 pág. 243

¹⁸ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 371

Después de revisar varias definiciones se elabora la siguiente:

Función administrativa donde por medio de la autoridad, se logra influir en los recursos humanos para la realización de las actividades planeadas y con ello sea posible el cumplimiento de metas de la organización.

2.2.1- ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

La dirección según algunos autores sigue ciertas etapas que a continuación se presentan.

Las cuatro etapas de la dirección según el primer autor son las siguientes:

1. “ Unidad de mando

Establece que los subordinados deben rendir cuentas a un solo superior, con la finalidad de evitar conflictos en la delegación simultánea de funciones de varios superiores en un subordinado. Este principio se aplica al proceso de dirección y pretende lograr que el subordinado trabaje mejor, no se divida la lealtad y reciba órdenes opuestas.

2. Delegación

Técnica específica que asigna tareas, delega autoridad y exige responsabilidad para su ejecución. Tal asignación puede ser oral o escrita, para dejar en claro cuáles son los deberes y no falle en su cumplimiento.

Las actitudes que debe tener el que delega son:

- Receptividad: tener aceptación de nuevas ideas o sugerencias de otros.
- Disposición para delegar: estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a los subordinados.
- Disposición para tolerar errores ajenos: debe darse orientación y preguntas adecuadas e inteligentes, son herramientas de los superiores para el delegar acertadamente y desarrollar a los subordinados.
- Disposición para confiar en los subordinados: implica un acto de confianza mutua, en ocasiones el superior no delega ni establece controles de que aseguren el empleo apropiado de la autoridad.

- Disposición para establecer y utilizar controles amplios: solo se delega cuando se tienen los medios necesarios que verifiquen si la autoridad se aplica correctamente para alcanzar los objetivos de la empresa o el departamento.

3. Amplitud del control

Se refiere al número de personas que un jefe puede supervisar eficazmente; la cantidad varía dependiendo del nivel jerárquico y tipo de actividad. Si bien es cierto entre mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados, y por lo tanto menor la atención y control que el superior ejerce.

Existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa

- Personalidad del jefe: factor condicionante que determina la cantidad de subordinados que pueden reportarle.
- Nivel en que se ejerce la supervisión: entre más elevado nivel jerárquico, menor será la cantidad de subordinados.
- Calidad y nivel de los subordinados: la calidad y nivel de los supervisados determina económicamente la cantidad de elementos a supervisar, y es que supervisar las funciones satisfactoriamente da mayor tiempo para supervisar a más subordinados.
- Clase de trabajo de los subordinados: a mayor complejidad del trabajo, es necesario que menor sea el número de supervisados para asegurar una supervisión adecuada.
- Distancia entre los elementos supervisados: entre más cercanía, mejor será la supervisión; algunos autores establecen sean cinco o seis quienes a su vez supervisen de quince a 20.

4. Coordinación

La complejidad de las acciones conlleva a la división del trabajo y con ello la especialización, que lleva a los individuos a tomar en cuenta los detalles dejando

de lado la visión de conjunto. La coordinación se fundamenta en la comunicación, es decir, en la información y orientación que debe transmitirse en todas las direcciones y en todos los niveles y sectores”.¹⁹

Otros autores presentan las siguientes etapas:

A. “Toma de decisiones

- Inherente a los puestos gerenciales implica elegir la mejor opción de varias.

Por lo tanto al tomar una decisión es necesario:

1. Definir el problema: definir cuál es el problema, puede tomarse como apoyo la observación.
2. Analizar el problema: desglosar sus componentes al igual que los del sistema donde se desarrolla para determinar las posibles alternativas.
3. Evaluar las alternativas: estudiar ventajas y desventajas así como la factibilidad de su implementación y los recursos de que dispone la organización.
4. Elegir entre alternativas: elección de las adecuadas en base a las necesidades
5. Aplicar la decisión: poner en práctica lo elegido se deberá contar con un plan para su desarrollo.

B. Integración

Consiste en elegir y reunir los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas. En esta fase se obtiene el personal adecuado para el desempeño de las actividades.

Para hacer efectiva la integración existen las siguientes reglas:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado: el personal debe adaptarse a las características de la organización y no de manera inversa.

¹⁹ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 371.

2. Provisión de elementos necesarios: proporcionar los elementos que necesitan para la eficiente realización de sus actividades.
3. Importancia de la introducción adecuada: el momento que una persona ingresa a la empresa es trascendental porque de ello depende adaptación y desarrollo dentro de ella.

C. Motivación

La motivación es una de las tareas más importantes de la dirección y es que con el empleo de esta se logra la ejecución de las actividades. Aunque existen teorías múltiples generalmente se agrupan en dos tendencias:

- De contenido
- De aprendizaje o del enfoque externo

D. Comunicación

En una empresa comprende numerosas interacciones las cuales implican desde una conversación telefónica hasta sistemas más complejos.

Una falla en la comunicación puede ocasionar alteraciones en la información. La comunicación se clasifica en dos tipos.

- Formal: tiene su origen en la estructura de la organización
- Informal: Se origina en los grupos informales y no sigue los canales formales.

E. Supervisión

La supervisión es de suma importancia para la empresa, debido a que en esta etapa se conjuntan la totalidad de las etapas de dirección.

Los autores presentan diferentes etapas por lo tanto la dirección abarca diferentes pasos, sin embargo concuerdan en que la supervisión es importante dentro de la etapa para que las actividades sean eficaces”.²⁰

2.3.- SUPERVISIÓN

La supervisión se ha convertido en un proceso necesario en las empresas ya que administra los recursos humanos pero también conduce adecuadamente al

²⁰ Galindo Munch Lourdes/García Martínez José, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, México D.F. 2003 pág. 153

personal. A continuación se presentan las definiciones que especifican en qué consiste tal función.

“Elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia, de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado”.²¹

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.²²

“Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”.²³

2.3.1.-SUPERVISIÓN A DIFERENTES NIVELES

La supervisión se da en todos los niveles, sin embargo suele darse entre los de niveles inferiores denominados inmediatos; quienes no tienen a su cargo otros jefes inferiores sino los obreros quienes llevan a cabo las instrucciones dadas.

Se presentan tres niveles de supervisión

1. “Supervisión a nivel superior
 - Dirección general
 - Gerencias divisionales
 - Subgerencias
2. Supervisión a nivel medio
 - Jefes de departamento
 - Jefes de oficina
3. Supervisión inmediata o de línea
 - Jefes de sección”.²⁴

²¹ Rodríguez Valencia Joaquín, Dirección moderna de organizaciones; Ed. Thomson 2006 México pág. 222

²² Galindo Munch Lourdes/García Martínez José, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, México D.F. 2003 pág. 165

²³ Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Ed. Limusa México 2004 pág.432

²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, Dirección moderna de organizaciones; Ed. Thompson México 2006 pág. 227

2.3.2.-IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN LABORAL

En cualquier empresa la supervisión es de gran importancia ya que por medio de ella el supervisor quien se encarga de vigilar y conducir al personal, fija el ritmo a seguir para que se alcancen los objetivos.

Del encargado directo dependerá la supervisión adecuada ya que él se encarga de que las actividades se hagan como se establecieron y con ello la eficiencia de todos.

Es por ello que se señala que la importancia de un supervisor radica en los siguientes puntos:

- “Forma un eslabón que une el cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, al estar en contacto con unos y otros
- No solo es transmisor de las órdenes y motivación de la jerarquía superior, también de las inquietudes, deseos y temores.
- Procura la productividad, observancia en la comunicación, motivación y disciplina del empleado, para lograr los objetivos
- Cuida la relación entre jefe y subordinado
- Corrige errores”²⁵

Mientras que otro autor expone que su importancia reside en:

- “Se tiene la labor de vigilancia; del supervisor depende haya eficacia de los elementos administrativos
- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados
- Es transmisor de órdenes, motivaciones, deseos, temores, etc”²⁶

²⁵ Rodríguez Valencia Joaquín, Dirección moderna de organizaciones; Ed. Thompson México 2006 pág. 231

²⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Ed. Limusa México 2004 pág.432

Los autores concuerdan en varios aspectos, el más preponderante para esta investigación es la labor de vigilancia que debe darse en los empleados para procurar la productividad, siendo el principal objetivo de la empresa.

2.3.3- REPERCUSIONES DE LA FALTA DE SUPERVISIÓN

En las empresas se dan diferentes efectos cuando no se supervisa al personal, por lo cual se presentan los más comunes.

La falta de supervisión contribuye a incidir en los siguientes aspectos:

- “Incide en la salud física y mental
- Se pierde o disminuye la lealtad y entrega a la institución
- Se pierde el sentimiento de seguridad en el empleado
- Se genera la rotación del personal
- Aumento en las quejas de los propios empleados
- Aumento de pérdidas materiales”.²⁷

Por lo tanto es de suma importancia que la supervisión sea ejercida en todos los niveles, especialmente en nivel de línea, ya que son ellos quienes realizan las actividades de tipo operativo; son los encargados directos de producir un bien o proporcionar un servicio.

La organización es necesaria en cualquier institución, en especial en una empresa, donde se requiere que los puestos, funciones y actividades estén claramente definidos y establecidos en un documento que sea difundido a todos los integrantes, como se prevé en la organización formal. La cual es base para el buen funcionamiento.

Si bien es cierto, es importante la organización como etapa administrativa, sin embargo de nada serviría si no se logra que por medio de la autoridad, se influya en los recursos humanos para la realización de las actividades planeadas y con ello sea posible, el cumplimiento de metas de la organización, tal como se establece en la etapa de dirección, considerada fundamental en el proceso

²⁷ Dubin Robert, Supervisión y productividad, Ed. Trillas México 1975 pág. 34

administrativo. En ésta se siguen ciertas fases, la primera la toma de decisiones es necesaria para determinar las opciones a seguir y determinar la más adecuada, en la integración se debe contar con el personal idóneo para las actividades a realizar, que este sea motivado y finalmente sea supervisado, ya que la supervisión es básica en toda organización y es que por medio de su empleo se puede incidir en la mejora de la productividad o bien en que haya pérdidas materiales, rotación del personal etc. es por ello que en una empresa debe darse especial atención al método de supervisión que se va a tener, con el objeto de que lo planeado se realice y se cumpla el principal fin que es mejorar la economía; es más probable que se dé cuidando el desempeño de sus colaboradores.

2.3.4.- ORGANIZACIÓN EN HOTELES

Un problema que se plantea en la actualidad es que no existe una estructura constituida para una empresa incluyendo un hotel; esta se establece según las necesidades que se presenten.

Es fundamental definir la estructura organizativa; de no hacerlo el personal del establecimiento lo percibirá, lo que puede provocar situaciones negativas que afecten el funcionamiento de la empresa.

Aunque la estructura depende en gran medida del tamaño de empresa, cantidad, variedad de servicios que ofrece y pertenencia a una cadena hotelera, a continuación se presenta la organización más común.

Alojamiento	Administración	Restauración	Personal
Atención al cliente (individual, grupos) Reservas-recepción Conserjería-teléfonos (comunicaciones en general) Pisos Plantas ejecutivas Alojamiento especiales Lavandería Accesos	Análisis y control Economato y bodega Compras Contabilidad Créditos Caja Intervención- auditoría Facturación Proveedores Nóminas Almacenes	Servicio de habitaciones Cocina Restaurantes Banquetes Bar-cafetería Mayordomía Catering	Altas y bajas Reclutamiento y selección Control de nóminas Seguridad e higiene/prevención de riesgos laborales Formación Plantilla Relaciones internas y externas Seguridad Control de entradas y salidas Salarios Convenios Comunicación interna Servicio médico
Marketing	Animación	Mantenimiento	Otras actividades
Busines center Promoción Ventas Publicidad Relaciones públicas Convenciones, Congresos. Asesorías			Salas de juego Tiendas Instalaciones Deportivas/Spa/Fitness Discoteca

FUENTE: Gallego Jesús Felipe, Gestión de Hoteles una nueva visión Ed. Thompson España 2002
pág. 66

Actualmente se ha dado gran importancia al seguimiento proceso administrativo como medio de éxito en el funcionamiento de toda empresa. En los 60s época de fundación del Hotel Pie de la Sierra, no se contempló el proceso como tal. No se plantearon objetivos en un documento y por ende cómo se alcanzarían.

La segunda etapa que es la de organización, es vital para el logro de objetivos planteados; es la fase donde se establecen las funciones y se divide el trabajo. Esto se puede apreciar en el organigrama y manual de organización, documentos expresados en la organización de tipo formal.

En el hotel Pie de la Sierra se ha establecido una organización que para la mayoría del personal no queda clara; la generalidad no tiene asignadas las funciones de manera escrita, por lo tanto no existe un manual de organización y el organigrama general no está actualizado; predomina la organización informal. Esto ha provocado que el personal no cumpla con todas las funciones y actividades que deben desempeñar, incide el que generalmente las instrucciones las reciben de manera verbal y que algunos reciben órdenes de varias personas.

La etapa posterior es la dirección, la cual es fundamental al influir en los recursos humanos para que lleven a la práctica las actividades planeadas, no es una tarea sencilla ya que la dirección tiene varias fases a seguir.

La primera Unidad de mando, establece que los empleados deben de rendir cuentas a un solo jefe; en el hotel sucede lo contrario hay puestos que no tienen en claro quién es su superior y dan informe de sus actividades a varias personas.

Otra es la amplitud de control; cada jefe debe supervisar a su personal, en la práctica del hotel esa supervisión se da esporádicamente y no al término de una actividad o bien diariamente. Aunque son varios factores que determinan la amplitud del control, es necesario se ejerza la supervisión para que las tareas sean cumplidas.

Otra etapa es la Coordinación que se fundamenta en la comunicación y orientación en todos los niveles. En la empresa se carece de un adecuado funcionamiento en los canales de comunicación y es que se toman decisiones que generalmente no se dan a conocer entre los empleados.

Otra etapa es la Integración, la cual sugiere elegir al personal adecuado para un determinado puesto. Sus reglas establecen: proporcionar los elementos necesarios para la ejecución correcta de las actividades y dar una introducción a la empresa. En el hotel no se revisa con detalle si la persona es apta para cubrir el puesto, se selecciona al personal por la urgencia de cubrir la vacante. Una vez que se integra al trabajo no se da una inducción formal a la empresa; al puesto se realiza pero de manera informal, ya que no se entregan actividades por escrito.

La motivación toma un papel fundamental para el logro de objetivos; en el hotel se pretende motivar al personal con incentivos; ejemplo de esto es el premio de puntualidad, sin embargo este premio se otorga a todos aun cuando hayan sido impuntuales.

Finalmente está la supervisión etapa donde se conjuntan las fases de la dirección. Recientemente se implementó el puesto de jefe de mantenimiento y servicios; tiene como principal función la inspección a ciertos puestos. Como es idóneo, la supervisión se da a diferentes niveles; el Consejo de Administración vigila las actividades del gerente general, éste de los gerentes de áreas, ellos a los jefes de departamento y éstos al personal operativo. Todo ello con la finalidad de mejorar la productividad, ya que es el objetivo principal de los socios.

Aunque se supervisa al personal, los métodos empleados no han sido los más adecuados, y es que los empleados no cumplen con sus actividades en tiempo y forma. El principal factor es que no se supervisa cotidianamente las actividades del personal, aunado a que no existen reglamentos que establezcan sanciones en caso de no acatar lo establecido.

La supervisión debe realizarse principalmente en el personal operativo, puesto que son ellos quienes llevan a la práctica lo establecido en documentos en la etapa de organización.

CAPÍTULO III DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN LABORAL

El desempeño laboral se mide en las empresas con el afán de determinar el rendimiento y con ello la productividad de cada empleado. En este capítulo se abordara su definición, el desempeño en las empresas, los elementos que lo conforman, la importancia de su evaluación, definición de motivación, principales teorías motivacionales e importancia de la motivación de los empleados.

3.1.- DESEMPEÑO LABORAL

El logro de objetivos en una empresa depende en gran medida del nivel de desempeño de los colaboradores. Por tal motivo es importante procurar y vigilar que sea el mejor, sin embargo hay variaciones en cada persona de acuerdo a diferentes condiciones.

3.1.1.-DEFINICIÓN

En una organización generalmente se presta atención al desempeño laboral del trabajador para mejorar la productividad, para precisar en qué consiste se presentan algunas definiciones:

“Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”.²⁸

“Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.²⁹

²⁸ Drucker P. Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá, Ed. Norma 2002 pág. 510

²⁹ Chiavenato, Idalberto Gestión del Talento Humano. 1ª ed. Ed. McGraw Hill. México, 2002 pág. 236

3.1.2.- DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS

La competitividad actual ha generado la necesidad de evaluar el desempeño del capital humano; esto se ha debido al auge a la apertura de empresas y con ello el reto de mejorar continuamente, con el afán de obtener mayores ingresos. En una empresa la evaluación del desempeño en el personal se torna indispensable debido a que retroalimenta, brindan un fundamento para realizar ajustes salariales, también suele utilizarse según Wayne (2000) para decisiones relativas a la promoción, destitución, terminación de la relación de trabajo o despidos.

Los beneficios que trae evaluar el desempeño en una empresa son a corto mediano y largo plazo, beneficiando a los siguientes elementos:

1. “Para el gerente

- Tener un sistema de medición que neutralice la subjetividad
- Contar con medidas que den pauta a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con los empleados para hacerles comprender que la evaluación es un sistema que permite conocer cómo está su desempeño

2. Para el subordinado

- Conoce los aspectos de los trabajadores que la empresa valora de los trabajadores
 - Conoce las expectativas del jefe en cuanto a su desempeño
 - Se da cuenta de las medidas que su jefe emplea para mejorar su desempeño así como las que él debe tomar.
 - Realizar una autocrítica y autoevaluación en lo que a su desarrollo se refiere

3. Para la organización

- Evalúa el potencial humano y define la contribución de cada empleado
- Identifica a empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas o bien aquellos que están listos para promoverse

- Dinamiza la política de recursos humanos; con estímulos a la productividad y mejoramiento de las relaciones humanas”.³⁰

La evaluación del desempeño no solo beneficia al personal de línea, también a los de nivel medio y en último término a la organización vista como sistema, donde todos sus elementos están relacionados.

3.1.3.- ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL DESEMPEÑO

LABORAL

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- “Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”³¹.

Mientras que otro autor señala que los elementos del desempeño laboral constan de lo siguiente:

Los factores que determinan el desempeño son:

- “Los conocimientos que la persona debe tener para realizar un trabajo. Parte de ese conocimiento estriba en la misión, visión y estrategias de la empresa y área.
- Las habilidades psicomotrices para ejercer una ocupación.
- Estilo de manejar las relaciones interpersonales y emociones.
- Involucramiento afectivo para el logro de los objetivos de la empresa.
- Consecuencias esperadas; se asocian a las recompensas o sanciones esperadas del desempeño”.³²

³⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos el capital humano en las organizaciones, Ed. Mac grawhill, México 2007 pág. 244

³¹ Chiavenato Idalberto, Administración del Recurso Humano, 5ª ed. Ed. Mc Grawhill Bogotá 1999 pág. 367

3.1.4.-IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Evaluar el desempeño laboral del personal, se hace necesario en toda organización; su importancia radica en que retroalimenta al identificar necesidades de capacitación, genera oportunidades de ascenso para los colaboradores y se conocen la áreas que necesitan atención.

Los objetivos de tal evaluación:

- “Dar al empleado la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y las normas con el supervisor
- Brindar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado
- Proporcionar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño
- Aportar una base para las recomendaciones salariales”.³³

Los criterios para evaluar son los resultados de las tareas individuales, comportamientos y cualidades.

- Tareas individuales se refiere a la cantidad producida, la merma generada de los insumos para el producto, y el costo del producto.
- Comportamientos: este dependerá de la naturaleza y criterios utilizados para medir el desempeño según el nivel del puesto.
- Cualidades: El mostrar una actitud positiva, mostrarse seguro, ser confiable o servicial pueden tener una alta correlación con el éxito de las tareas realizadas.

³² Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Ed. Trillas México 2004, pág. 189

³³ P. Robbins Sthepen, La administración en el mundo de hoy, Ed. Prentice Hall, México 1998 pág. 256

MÉTODOS

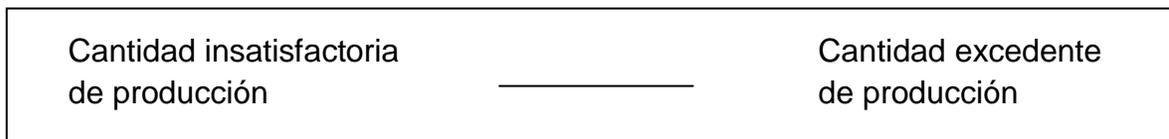
Los problemas para evaluar el desempeño en las organizaciones condujeron a soluciones que derivaron en los métodos de evaluación. Estos varían en las empresas porque cada una trata de crear su propio sistema de evaluación dependiendo de las necesidades existentes.

Los métodos utilizados comúnmente según Chiavenato (2007) son:

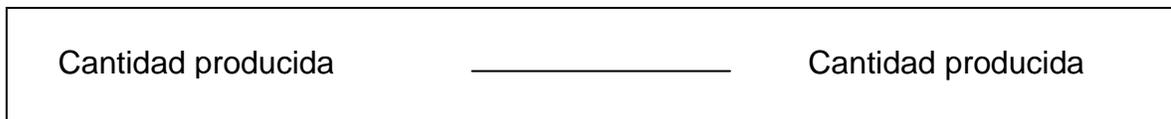
a) Del desempeño mediante escalas gráficas

Es el más simple, mide el desempeño empleando factores definidos. Utiliza un cuestionario de doble entrada donde las líneas horizontales representan factores de evaluación del desempeño mientras que las verticales simbolizan los grados de esos factores.

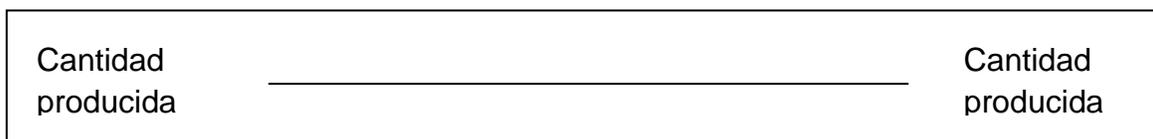
- Escalas gráficas continuas: escalas definidas por límites, la evaluación



- Escalas gráficas semicontinuas: es parecido al anterior a diferencia que entre los puntos extremos se agregan valores definidos para facilitar la evaluación.



- Escalas gráficas discontinuas: escalas donde la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que elegir una para valorar el desempeño.



Evalúa el desempeño por medio de frases alternativas, un bloque está compuesto por dos o más frases; el evaluador escoge una frase que describa mejor el desempeño de la persona.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Trabajador: _____

Puesto: _____

En las columnas laterales, anote una “x” debajo del signo “+” para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y “-“ para la frase que menos describe su desempeño.

Nota: no deje ningún bloque sin marcar dos veces

	Nú m.	+	-		Nú m.	+	-
Solo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	01		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	02		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	03		
No produce cuando esta bajo presión	04			Es dinámico	04		

c) Investigación de campo

Está basado en entrevistas de un especialista con el jefe inmediato de los empleados, se registran las causas del desempeño. Es un método amplio que ofrece un diagnóstico y con ello la posibilidad de planear con su superior su desarrollo en la organización.

3.2.- MOTIVACIÓN

A medida que las empresas se hacen más competitivas, crece la necesidad de la motivación extra del empleado para que mejore la productividad; la responsabilidad de los administradores será procurar las condiciones que propicien el alcance de objetivos de la empresa.

3.2.1.- DEFINICIÓN

Para conocer lo que implica la motivación, es necesario presentar las definiciones de diferentes autores.

“Proceso responsable de la intensidad, dirección y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar una meta determinada”.³⁴

“Disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual”.³⁵

“Se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta”.³⁶

“Factores internos (necesidad, instinto, aspiraciones) o externos (valor de un objeto o de un logro), que intervienen en la elaboración de una intención, dando motivo, estímulo suficiente y energía necesaria para inducir una acción deliberada y encaminada a satisfacer alguna necesidad individual o social”.³⁷

Para esta investigación, la motivación estará entendida como conjunto de factores internos y externos que estimulan a la persona a una acción, para satisfacer una necesidad individual.

3.2.2.- TEORÍAS MOTIVACIONALES

Los seres humanos son motivados por diversos factores. Por tanto, es importante conocer las necesidades del personal en una empresa para conocer su comportamiento en las organizaciones. La mayoría de las teorías se enfocan en que la motivación está dirigida a ciertas metas.

Según el autor Castillo Aponte (1998) se presentan las siguientes:

³⁴ Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional, Ed. Thompson , México 2004 pág. 313

³⁵ Robbins P. Sthepen/coulter Mary, Administration. Ed. Prentice Hall México D.F. pág. 530

³⁶ Koontz Harold/ Wehrich Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª ed. Ed. Mc Graw Hill, México 1998 pág. 503

³⁷ Ander Egg Ezequiel, Diccionario de Trabajo social, Ed. Lumen Buenos aires 1995 pág. 192

A. Teorías x-y

En base a su observación, Douglas Mc Gregor plantea dos posiciones de la naturaleza del ser humano, estas sirven de referencia para entender las relaciones jefe-subalterno.

De acuerdo a la teoría x, el ser humano evita responsabilidades, por lo que debe ser controlado y amenazado para que realice su actividad. Esto representa al personal con un estado emocionalmente pobre por las condiciones laborales que lo rodean, lo cual exige una dirección represiva.

En contraste, la teoría y, considera que el ser humano trabaja de forma natural; es responsable y ejerce su dirección comprometiéndose con los objetivos de su tarea, para conseguir otros como son: reconocimiento y autoestima. En esta posición se percibe al personal altamente motivado con la posibilidad de desarrollarse de manera integral.

B. Teoría de la jerarquía de necesidades

Su autor Abraham Maslow, propone que una persona tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas, como se muestra a continuación:

- 1) Fisiológicas: básicas para la supervivencia; alimentación, sed, vivienda etc.
- 2) De seguridad: Condiciones de protección física y mental como estabilidad laboral y ausencia de riesgos de accidentes
- 3) Sociales: Pertenencia a grupos y afecto.
- 4) Sicológicas: Comprenden factores internos de prestigio, estimación, autonomía y respeto de si mismo
- 5) De realización plena: comprende la utilización de todo el potencial para realizar todo lo que se proponga

C. Teoría de los dos factores

Formulado por Frederic Herzberg, quien estableció que las condiciones laborales pueden dividirse en dos grupos.

El primero con factores llamados higiénicos, tales como:

- Beneficios sociales
- Salario
- Supervisión
- Políticas de la empresa
- Relaciones interpersonales

El segundo lo conforman los factores motivacionales:

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Oportunidad de desarrollo
- Prestigio
- Autorrealización

Los factores higiénicos producen frustración cuando están ausentes o están presentes desfavorablemente, mientras que los motivacionales conducen a la satisfacción de la persona. Lo anterior permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento, que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

3.2.3.-IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS

En una organización se depende del conocimiento, habilidad, iniciativa, creatividad y lealtad del factor humano; ese esfuerzo extra que no se consigue mediante al autoritarismo. Al contrario es necesario impulsar una actitud favorable en el empleado hacia los objetivos de la empresa propiciando condiciones motivantes.

Los administradores de personal tienen la facultad y responsabilidad de crear y a su vez mantener las condiciones laborales que animen al personal a trabajar para contribuir con los logros de la empresa.

Es de suma importancia optimizar el desempeño laboral en el personal manteniendo a las personas motivadas y capacitadas para realizar sus tareas. Pero si no hay motivación todos los esfuerzos que se hagan por mejorar la productividad se perderán, afectando la economía de la organización.

Por lo anterior los encargados de dirigir al personal, requieren conocer las necesidades del personal para que puedan crear las condiciones que las satisfagan.

Actualmente las empresas buscan ser competitivas en el sector dentro del cual se clasifican, para esto desencadenan procesos de medición del desempeño laboral. Con el fin de determinar el rendimiento y productividad de cada uno de ellos, se han diseñado diferentes sistemas de evaluación, los cuales se enfocan a todos los niveles y a la organización vista como sistema.

Es importante que los empleados realicen las actividades adecuadamente, ya que esto incidirá en su rendimiento y por lo tanto en el funcionamiento de la organización.

Para los empleados hay otros aspectos importantes por los cuales debe medirse su desempeño. La evaluación brinda bases para realizar ajustes salariales y da la posibilidad de detectar deficiencias en el desempeño actual, dando paso al diseño de un programa enfocado a atender las debilidades manifestadas.

Un factor que es clave y que influye positivamente en el desempeño laboral, es la motivación, la cual se entiende como un proceso de dirección al personal, para alcanzar una meta que a su vez satisfaga cierta necesidad; todos los empleados presentan diferentes necesidades, sin embargo cuando no se les motiva, el desempeño se verá afectado, generando repercusiones que limitarán el alcance de los objetivos de la organización.

Generalmente las empresas motivan al personal mediante incentivos como premios por productividad, asistencia o puntualidad. En el Hotel Pie de la Sierra se da este último, sin embargo se otorga al personal en general, sin tomar en cuenta si cumplieron con lo estipulado para su obtención. A pesar de la importancia de la supervisión, esta no se realiza continuamente; situación por la que el desempeño laboral de los empleados se ha visto afectado, trayendo como principal repercusión que no cumplan en su totalidad con las actividades encomendadas.

El hotel carece de un método que detecte el nivel de desempeño de cada empleado. Esto repercute en el funcionamiento de la empresa y es que al desconocer la situación de su personal, es difícil determinar qué tipo de capacitación requieren para que su rendimiento sea el óptimo.

En el hotel no se motiva al empleado; no se impulsa para que éste muestre una actitud favorable hacia el alcance de metas.

Los jefes desconocen las necesidades del personal lo que hace difícil la satisfacción de éstas. Es necesario conocer a los empleados, detectar qué tipo de capacitación requieren, qué los motiva y crear esas condiciones que eleven y mantengan un nivel adecuado de motivación para contribuir a que el desempeño laboral del personal sea el esperado.

CAPÍTULO IV TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

4.1.- ANTECEDENTES

Desde el surgimiento de las escuelas de Trabajo Social, se les percibió como vinculación con el proceso de industrialización en los inicios de ese siglo. Como producto de sistema capitalista surgieron al interior de las empresas fenómenos sociales, entendidas como necesidades que requieren ser atendidas, por lo que el empresario requería un profesional que administraran los recursos disponibles con los que se atenderían las necesidades.

En la mitad del siglo XX, la industria manufacturera había crecido en Norteamérica y Europa; las dos guerras mundiales y la crisis de 1929 provocaron repercusiones en la estructura socioeconómica de los países industrializados. Lo que significó la aparición de desempleados e indigentes quienes requerían asistencia de manera inmediata. Así el Estado y grupos de empresarios solicitan medidas que dieran respuesta a la problemática, lo que impulsa al Trabajador Social quien realiza acciones como la creación de albergues donde se daba alimento y hospedaje. En el libro Caso individual de Mary Richmond, describe diversas acciones realizadas tales como indemnización de accidentes de trabajo, elección de tutores cuando el beneficiario sea menor de edad, participación en bolsas públicas de trabajo y educación de personas en ámbitos industriales.

Es en los años 40s cuando en México se inicia el proceso de industrialización, sin embargo es hasta los 60s, cuando el Trabajador Social participa en las industrias de magnitud considerable como: Modelo S.A. y Cementos Cruz Azul. En la actualidad la participación del Trabajador Social está presente en infinidad de empresas de diferentes giros tales como: Pedro Domeq, Condumex, Aurrerá, bancos, etc. En la última década del siglo pasado se presenta la crisis económica más severa y las empresas reducen el presupuesto dirigido a la humanización del trabajo, trayendo consigo ajustes de personal.

4.2.- DEFINICIONES

A continuación se presentan las definiciones de Trabajador Social, Trabajo Social y Trabajo Social Empresarial con el fin de mostrar la importancia de cada uno y con ello sustentar la investigación.

TRABAJADOR SOCIAL

“Dícese del profesional titulado en una escuela de trabajo social. En sentido amplio, el término designa a toda persona que realiza una labor cuya modalidad operativa exige una dimensión o preocupación social: maestro, médico, sacerdote, etc.”³⁸

“Técnico que ejerce su profesión en asistencia o trabajo social después de haber cumplido con los requisitos académicos establecidos por la carrera”.³⁹

TRABAJO SOCIAL

“Proceso, medio y ejercicio colectivo que busca generar dinámicas de organización y participación social utilizando la ciencia y el arte, es decir complementa e interrelaciona el método científico y las estrategias artísticas, la razón con lo sensorial, la imaginación, las emociones, la intuición, la creación, la innovación, el sentido común y los saberes comunitarios para construir respuestas colectivas e integrales a diversos problemas sociales”.⁴⁰

“Modalidad operativa de actuación con individuos, grupos o comunidades, para la realización de una serie de actividades destinadas a resolver problemas, satisfacer necesidades o para atender a sus centros de interés”.⁴¹

“Profesión que promueve el cambio social, la solución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar, mediante la utilización de teorías sobre el comportamiento humano y los sistemas sociales, el trabajo social interviene en los

³⁸ Ander Egg Ezequiel, Diccionario de Trabajo Social Ed. Humanitas Buenos Aires 1986 pág. 295

³⁹ Castellanos Marie C. Manual de Trabajo Social, Ed. La prensa mexicana, México D.F. 1999 pág. 30

⁴⁰ Evangelista Martínez Elí, Aproximaciones al Trabajo Social contemporáneo Ed. Rieats, México D.F. 2011 pág. 16

⁴¹ Ander Egg Ezequiel, Diccionario de Trabajo social, Ed. Lumen Buenos aires 1995 pág. 296

puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Los principios de los derechos humanos y la justicia social son fundamentales para el Trabajo Social”.⁴²

TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

“El trabajo social en empresas identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las elaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad. En un ambiente cordial y agradable”.⁴³

“Hace alusión a los profesionales que intervienen en el ámbito de la empresa privada y que tienen como sujetos de intervención tanto a sus trabajadores como sus distintos niveles de organización”.⁴⁴

4.3.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL ÁREA EMPRESARIAL

El perfil ideal del trabajador social en el área empresarial comprende las siguientes funciones y actividades:

Investigación:

- ✓ “Diseñar, estructurar y realizar investigaciones sociales, relacionadas con problemas existentes en el sector y que le permita conocer la realidad social y empresarial.
- ✓ Diseñar estudios de necesidades y características de los trabajadores, para establecer sistemas de estímulos e incentivos.

⁴² Valero Chávez Aída, Desarrollo Histórico de Trabajo Social. Ed. ENTS México D.F. 1ª ed. 2003 pág. 27

⁴³ Sánchez rosado Manuel, Manual de trabajo social, Ed. Plaza y Valdés México D.F. 2004 pág. 207

⁴⁴ Fernández García tomas et.al Alemán Bracho Carmen, Introducción al trabajo social, Ed. Alianza Madrid 2003 pág. 549

- ✓ Realizar el seguimiento de la superación laboral de los distintos grupos de trabajadores, con miras escalafonarias y cambio de categoría.
- ✓ Investigar sobre la actualización en sistemas de seguridad social y protección en esa rama empresarial
- ✓ Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social y bienestar social de los trabajadores.
- ✓ Proponer alternativas de acción que conduzcan a la resolución de los problemas de orden social y relaciones humanas que presentan los trabajadores en su ámbito de trabajo.
- ✓ Investigar las necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores (en caso de zonas habitacionales, de centros fabriles), con el objeto de tratar de satisfacer las necesidades básicas de equipamiento y de tipo social.
- ✓ Estudiar los problemas sociales que se generan en la empresa y promover su solución.
- ✓ Detectar necesidades de educación, capacitación y adiestramiento en los trabajadores.
- ✓ Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales e interpersonales de los grupos existentes.
- ✓ Detectar procesos sociales tales como comunicación, liderazgo, conflicto, cohesión grupal, competencia y colaboración, adaptación al cambio.
- ✓ Elaborar un inventario de recursos y servicios sociales de la zona en que se ubica la empresa.

Administración:

- ✓ Diseñar y participar en planes, programas y proyectos acordes con las necesidades sociales de la población, cuya base sea la promoción y el desarrollo.
- ✓ Participar en la presupuestación de los recursos humanos y materiales del departamento o servicio de Trabajo Social.

- ✓ Buscar la optimización de la eficiencia de los recursos intra y extra institucionales, del área de trabajo social
- ✓ Controlar los procesos administrativos de los departamentos o servicios de Trabajo Social.
- ✓ Diseñar manuales de normas y procedimientos del servicio de Trabajo Social.
- ✓ Mantener una constante supervisión y asesoría en sus programas y proyectos.
- ✓ Mantener coordinación con los demás departamentos o secciones del área de recursos humanos y relaciones empresariales.
- ✓ Simplificar los trámites que obstaculicen las prestaciones y los servicios de los trabajadores en la empresa.

Reclutamiento y Selección:

- ✓ Realizar entrevistas para el reclutamiento del personal.
- ✓ Participar en la selección, a través del estudio socioeconómico a los solicitantes.
- ✓ Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.
- ✓ Participar en la inducción al puesto.
- ✓ Participar interdisciplinariamente en la formulación de los criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.
- ✓ Desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto.

Capacitación y Adiestramiento:

- ✓ Diseñar y organizar, en coordinación con las unidades operativas correspondientes, programas de capacitación y adiestramiento empresarial.
- ✓ Impartir, en coordinación con las dependencias y organismos educativos correspondientes, cursos de actualización al personal profesional.
- ✓ Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.

- ✓ Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.
- ✓ Proponer cursos de actualización y superación para el personal profesional.
- ✓ Participar en la evaluación del personal para el otorgamiento de estímulos, así como para la sucesión y ascensos del personal.

Seguridad e Higiene:

- ✓ Planear, organizar, desarrollar y evaluar acciones para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad industrial.
- ✓ Formular propuestas para el mejoramiento de la higiene y seguridad industrial.
- ✓ Participar en campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo.
- ✓ Apoyar en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa para evitar accidentes de trabajo.
- ✓ Participar en la comisión de seguridad e higiene en la inspección, conservación, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones industriales.
- ✓ Participar interdisciplinariamente en la regulación y control de los programas de emergencia, en caso de desastre o siniestro en la empresa.

Relaciones Públicas:

- ✓ Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa, que generan frustración y agresividad.
- ✓ Intervenir en la conformación de las características psicológicas del personal; los hábitos, aspiraciones, las prestaciones de las personas que integran la empresa.
- ✓ Promover en todas las actividades entre jefes y los subalternos, el respeto e interés en su relación.
- ✓ Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de un buen espíritu de trabajo de los empleados, para obtener mejores servicios y prestaciones.

- ✓ Sensibilizar y motivar a los trabajadores acerca de los proyectos de estrategias de cambio a implementar para el mejoramiento y desarrollo.

Educación:

- ✓ Organizar, desarrollar y evaluar cursos de alfabetización, educación primaria y secundaria para adultos.
- ✓ Orientar sobre el empleo educativo del tiempo libre.
- ✓ Promover el desarrollo integral de los trabajadores.
- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar programas de educación para el trabajador y su familia.
- ✓ Promover actitudes de respeto a la dignidad humana dentro de los centros de trabajo.
- ✓ Promover y organizar actividades deportivas, culturales y recreativas para mejorar los niveles de vida de los trabajadores y sus relaciones con sus compañeros.
- ✓ Organizar a los trabajadores en acciones de educación para la salud.
- ✓ Integrar grupos dentro de la empresa, para el logro de una mejor ambientación laboral, así como de las relaciones obrero-patronales y sindicales, redituando en el beneficio colectivo.
- ✓ Estimular en los trabajadores la seguridad en sí mismos, aumentando la participación activa dentro de la empresa.
- ✓ Fomentar en el trabajador el interés en aumentar su cultura por medio de la orientación y el estímulo, para que haciendo uso adecuado de sus propios recursos y los brindados por la empresa, pudiera así llevar una vida más digna.
- ✓ Realizar pláticas de planificación familiar al trabajador y su esposa.
- ✓ Promover la educación, secundaria y superior, para los hijos de los trabajadores.
- ✓ Realizar pláticas sobre el cuidado de los menores, primeros auxilios y sanidad ambiental; higiene personal y del hogar.

- ✓ Impartir pláticas a las esposas de los trabajadores sobre la conservación de los alimentos, soya, germinados y huertos familiares.
- ✓ Crear grupos de señoras y jovencitas para dar los cursos sobre corte y confección, cocina, planificación, repostería, mecanografía etc.
- ✓ Crear talleres para los hijos de los trabajadores sobre carpintería, electricidad, electrónica, mecánica, talabartería, música, autoconstrucción, etc.

Prestaciones Diversas:

- ✓ Mediar entre autoridades empresariales y el personal, así como el sindicato, en el otorgamiento de prestaciones y/o servicios.
- ✓ Tramitar beneficios y servicios asistenciales para los trabajadores.
- ✓ Emplear todos los recursos y medios existentes en el ámbito industrial y en la colectividad, para responder a las necesidades humanas de todos los individuos que integran la empresa.
- ✓ Controlar los programas de ayuda; materiales y en especie, para trabajadores.
- ✓ Promover y coordinar programas de incapacidad por maternidad, ayuda para la lactancia y derechos a guarderías para madres trabajadoras.
- ✓ Canalizar las demandas y necesidades de los trabajadores.
- ✓ Realizar averiguaciones para el otorgamiento de diferentes tipos de créditos para los trabajadores.
- ✓ Vigilar que el servicio de comedor se les otorgue a los trabajadores.
- ✓ Vigilar que se le proporcione ayuda al trabajador ya su familia, en caso de defunciones, emergencias o damnificación.
- ✓ Elaborar programas de becas para los hijos de los trabajadores.
- ✓ Participar en los programas de incapacidad, rehabilitación de trabajadores, asimismo de pensiones a jubilados.
- ✓ Estimular la participación activa de los trabajadores y sus familias a fin de que adquieran una actitud responsable ante el otorgamiento de las prestaciones.

- ✓ Establecer programas para la creación de bibliotecas y apoyos didácticos para el trabajador y su familia.
- ✓ Generar proyectos para apoyo social y emocional para el trabajador en proceso de jubilación.

Coordinación:

- ✓ Coordinar con centros vacacionales, promociones en que el trabajador obtenga descuentos y le permitan divertirse y descansar con su familia.
- ✓ Mantener una amplia coordinación con tiendas donde venden productos básicos y papelerías, a modo de obtener descuentos para los trabajadores.
- ✓ Coordinar grupos de trabajadores en programas de desarrollo comunitario para elevar su nivel de vida.
- ✓ Mantener coordinación con el sindicato, para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.
- ✓ Participar multidisciplinariamente en programas de bienestar social con las instituciones de Seguridad Social.
- ✓ Canalizar las ayudas en becas para los hijos de los trabajadores.
- ✓ Mantener relaciones con grupos de Alcohólicos Anónimos próximos a la empresa, para canalizar a trabajadores con esta enfermedad social.

Asesoría:

- ✓ Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.
- ✓ Vigilar que las cuestiones reglamentarias y de derechos del trabajador sean cumplidas.
- ✓ Orientar el trabajador sobre los trámites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas y profesionales, incapacidad, despido y jubilación.
- ✓ Orientar legalmente, en aspectos de derecho civil y familiar; en caso de divorcios, problemas sobre vivienda y/o patria potestad de los hijos etc.

- ✓ Orientar a madres trabajadoras en el cumplimiento de su trabajo y atención familiar.

Divulgación:

- ✓ Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.
- ✓ Informar por medio de periódicos murales o carteles, los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- ✓ Informar sobre las políticas de las empresas por medio de volantes, personalmente y/o por medio del sindicato.
- ✓ Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- ✓ Promover en toda la empresa los sistemas de seguridad e higiene industrial.
- ✓ Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.

Sistematización:

- ✓ Analizar el conjunto de los casos socioeconómicos para conformar indicadores del perfil de los distintos grupos de trabajadores.
- ✓ Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, educación, etc.
- ✓ Teorizar sobre los logros de acciones de extensión comunitaria, cuando se labora en zonas ferriles.
- ✓ Integrar marcos de referencia de las características sociales en las que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar del trabajador.
- ✓ Generar modelos integrantes de acciones sociales, partiendo de las experiencias desarrolladas en equipo.
- ✓ Teorizar sobre las formas de intervención específicas del Trabajador Social.
- ✓ Diseñar alternativas y estrategias para la acción organizada.
- ✓ Promover políticas e iniciativas de prestaciones sociales y de bienestar familiar, con base en las investigaciones y el trabajo profesional.

Enseñanza:

- ✓ Coordinar actividades o proyectos especiales con situaciones educativas de Trabajo Social.
- ✓ Formular reglamento para prácticas escolares coordinadas con instituciones educativas en el Trabajo Social.
- ✓ Establecer un programa de introducción y participación indirecta de estudiantes de T.S.
- ✓ Difundir las funciones y programas de los servicios de Trabajo Social, ante nuevos miembros del equipo o grupo de estudiantes.
- ✓ Realizar sesiones bibliográficas y sesiones especiales de actualización en el área.
- ✓ Efectuar sesiones de supervisión a estudiantes

**CONOCIMIENTOS, CAPACIDADES, HABILIDADES Y ACTITUDES
PROFESIONALES EN EL ÁREA EMPRESARIAL.****Conocimientos que requiere de Trabajo Social para:**

- Conceptualizar al Trabajo Social como una disciplina, identificar su objeto de intervención y reconocer las funciones y objetivos genéricos de la profesión, así como los de las diferentes áreas del campo profesional.
- Analizar la filosofía del Trabajo Social sobre la construcción histórico-social de la especificidad del Trabajo Social.
- Aplicar las estrategias teórico-metodológicas del Trabajo Social y los modelos de intervención social.

Conocimientos que requiere de la Política Social para:

- Conceptualizar y analizar el estado, las clases sociales, en su relación con la Política Social.
- Orientar sobre la Política Social y la Legislación Social: Derecho Laboral, Derecho Sindical, Derecho Civil, Derecho Familiar.

Conocimientos que requiere saber sobre Economía para:

- Analizar las relaciones sociales de producción.

- Estudiar la estructura social económica del país y sus particularidades regionales.
- Analizar prospectivamente el desarrollo del capitalismo en México.
- Analizar las formas de producción y reproducción de las condiciones sociales vigentes.
- Conceptualizar las necesidades y carencias, y los conflictos sociales que convergen en el proceso de satisfacción de las mismas.

Conocimientos que requiere de Sociología:

- Analizar la estratificación y las clases sociales
- Aplicar la metodología de investigación en Ciencias Sociales.
- Comprender la dinámica y la organización social.

Conocimientos que requiere de Psicología para:

- Comprender las motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, como grupo o como comunidad.
- Comprender las situaciones problemas en el individuo, en el contexto familiar, grupal y laboral.
- Aplicar técnicas para la intervención en problemáticas individuales, familiares y grupales: Dinámicas de Grupo Operativo, Entrevistas, Terapia Familiar.
- Desarrollar procesos de comunicación social y de relaciones humanas.

Conocimientos de Antropología para:

- Reconocer las formas particulares de vida, concepción de valores, costumbres, formas de hacer y pensar de los individuos que conforman una sociedad.

Conocimientos de Administración para:

- Elaborar planes, programas y proyectos.
- Organizar, dirigir y controlar los diferentes niveles de la programación empresarial.
- Aplicar procedimientos para elaborar presupuestos.

Conocimientos de Matemáticas y Estadística para:

- Aplicar técnicas de análisis e interpretación matemáticas y estadísticas en la cuantificación de resultados de investigaciones.

CAPACIDADES Y HABILIDADES

A Niveles Directivos (en la toma de decisiones), para:

- Ejercer autoridad.
- Establecer políticas que normen el trabajo
- Diseñar planes y programas.
- Delegar funciones.
- Controlar los procesos de trabajo
- Evaluar procesos.

A Niveles Intermedios (en la planeación, administración y supervisión de los procesos), para:

- Identificar situaciones y problemas sociales
- Analizar los problemas sociales, teniendo como contexto la realidad social.
- Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social.
- Establecer diagnósticos sociales.
- Analizar prospectivamente el comportamiento que se espera de los problemas y condiciones laborales.
- Seleccionar procesos que indican en la solución de la problemática social.
- Identificar los recursos humanos, materiales de la empresa, para dar solución a los problemas.
- Administrar y organizar procesos
- Coordinar acciones
- Supervisar o asesorar los procesos
- Trabajar en equipo
- Optimizar recursos
- Participar multi e interdisciplinariamente
- Establecer comunicación oral y escrita
- Relacionar la teoría con la practica

- Detectar y capacitar líderes
- Formar grupos
- Participación en procesos educativos
- Atender problemáticas individuales

CAPACIDADES Y HABILIDADES PARA TEORIZAR A TRAVÉS DE:

- Sistematizar los procesos sociales
- Generar conocimientos propios a partir de la reflexión del trabajo en terreno
- Generar conocimientos propios a partir de la reflexión del trabajo en terreno.
- Desarrollar la especificidad del Trabajo Social
- Retroalimentar la teoría a partir de la práctica
- Desarrollar las teorías del Trabajo Social

A Niveles Operativos (en la aplicación de procesos técnicos), para:

- Observar
- Entrevistar
- Aplicar cuestionarios
- Conducir casos
- Aplicar dinámicas de grupo
- Aplicar técnicas de educación y promoción social
- Aplicar técnicas de educación social y utilización de apoyo didáctico
- Organizar cooperativas de diferente tipo
- Participar en campañas
- Orientar a la población sobre los recursos existentes
- Aplicar técnicas de registro de información. (Diario de campo, diario fichado, crónica grupal, guías de observación, etc.)
- Elaborar informes
- Elaborar programas
- Elaborar presupuestos
- Aplicar técnicas de la información

ACTITUDES PARA:

- Mantener el apego a las políticas empresariales
- Ser responsable de la información de la empresa
- No sobre pasar el dominio de las atribuciones
- Ser solidario con los colegas de la profesión y con el equipo de trabajo
- Respetar la delimitación de los campos profesionales
- Compartir su experiencia y conocimiento con otros profesionales
- Mantener el secreto profesional
- Tener conciencia del valor de la relación personal y profesional
- Ser crítico, objetivo y justo
- Respetar la dignidad humana
- Tener compromiso con la población
- Adecuar su comunicación al nivel de las personas
- Respetar la decisión de las personas en la solución de los problemas”.⁴⁵

4.4.- TRABAJO SOCIAL Y LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN

El trabajador social en el área empresarial, formará parte del equipo de supervisión, tendrá la función de orientar al trabajo de equipo. En ese caso es enlace entre el personal de oficina y personal operativo; debe estar informado de las actividades de los demás para procurar la integración del equipo.

Algunos de los objetivos que pretende alcanzar el supervisor según (Arteaga 1995) son:

- Mejorar al máximo la calidad del trabajo
- Desarrollar al máximo las habilidades del personal que supervisa
- Fomentar actitudes positivas, solidarias para trabajar en equipo

Las responsabilidades y deberes propuestos por el autor que tendrá el Trabajador Social en la empresa, específicamente en el área administrativa, serán las siguientes:

⁴⁵ Terán Trillo Margarita, Revista de trabajo Social N° 44, UNAM México 1990 pág. 121-131

- Interpretar normas y procedimientos de trabajo
- Mantener coordinación, así como tomar decisiones en relación a movimientos del personal

Los deberes del supervisor son:

- Relacionar a su personal con los propósitos del trabajo al igual que las políticas y normas de la institución
- Adiestrar al personal considerando características individuales
- Sugerir procedimientos de trabajo de oficina u otro tipo
- Visitar las áreas de trabajo para asegurarse el desarrollo de este
- Ser auxiliar en la toma de decisiones para solucionar problemas
- Asesorar al personal y evaluar la efectividad de su trabajo
- Estimular al personal con el objetivo de incidir en su responsabilidad en relación con el trabajo

Como se revisó en este apartado la tarea del Trabajador Social en una empresa es importante ya que no se limita al desempeño de una función en particular, realiza múltiples funciones las cuales están enfocadas a mejorar las relaciones humanas así como laborales con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa.

El elemento humano ha sido parte fundamental de cualquier empresa, ya que es él quien lleva a la práctica lo establecido en la planeación. Esto ha generado la exigencia para que el personal que labora en ellas, desempeñe con mayor eficacia las actividades encomendadas.

Esto ha generado distintos conflictos en las relaciones obrero patronal ya que los empresarios tienen como fin primordial, el incremento de su productividad, lo que propicia que las necesidades del personal sean tomadas mínimamente para su atención.

Un empleado tiene diferentes necesidades dentro de la empresa dígase de información respecto a sus derechos y obligaciones además de que se le brinden las condiciones necesarias para su crecimiento personal y laboral.

En las empresas siempre existirá personal orientada a un área específica: finanzas, ventas, almacén, etc. lo expuesto en párrafos anteriores es posible identificar la importancia de que exista un profesional calificado a atender asuntos relacionados con el personal lo que significa que va a ser el mediador entre los intereses de los empleados y los de la empresa generando un equilibrio donde ambos sean favorecidos.

El trabajador social cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de manera satisfactoria ese papel; buscará el bienestar del empleado por lo que tendrá que intervenir en el ámbito personal, familiar y laboral para buscar alternativas que den solución a las posibles limitantes que esté presentando con el fin de procurar su satisfacción y por ende el mejoramiento de su desempeño laboral.

CAPÍTULO V HOTEL PIE DE LA SIERRA

5.1.- ANTECEDENTES

Aunque está registrado como Motel Pie de la Sierra S.A de C.V.es conocido como Hotel Pie de la Sierra, se ubica en Carretera Uruapan-Carapan Km. 4, de la colonia El Mirador, C.P. 60010 en Uruapan Michoacán, con teléfonos 52 425 10 y 52 4 97 72.

Transcurrían los años 60s cuando el Sr. José Ceballos Garibay, concibe la idea de construir un lugar que brindara servicios de hospedaje, restaurante, alberca y salones para diferentes eventos. En esa época no existían instalaciones de esa naturaleza, es por ello que visualizó una oportunidad para generar una fuente de ingresos, redituable para la familia. Fue así que en octubre de 1968, la organización inicia operaciones.

Ese periodo abarca el sexenio del presidente de México, Gustavo Díaz Ordaz. En el estado de Michoacán gobernaba el Lic. Carlos Gálvez Betancourt. Y en lo que respecta al gobierno del municipio; estaba representado por el c. Carlos Barragán Sánchez.

Referente a los grupos sociales que impulsaron su creación, se sabe que el hotel se conforma como una empresa familiar iniciando operaciones a nombre del Sr. José Ceballos Maldonado, quien era presidente del Consejo de Administración, instaurado desde entonces y quien dirigía la organización. Después en el año 1974 inicia como Sociedad Mercantil Anónima, con los siguientes socios: José Ceballos Maldonado, Eduardo Ceballos Maldonado, José Leoncio, Julia Garibay del Río, Magdalena Armas Infante y Rosalva Uzeta; esta sociedad duró 20 años. En 1992 se modifica a Sociedad Anónima de Capital Variable con los mismos socios; en 1995 el Dr. José Ceballos Maldonado dona sus acciones a tres de sus hijos.

En 2001 se designa a como representante legal a José Ceballos Garibay. Durante el periodo de 2008-2011 funge como subgerente general el Lic. José Carlos Ceballos King.

En 2011 se toma el acuerdo de que el Consejo de Administración sea un órgano descentralizado y que todas las decisiones administrativas sean tomadas por el gerente designado, siendo este el Lic. Jesús Alberto Prado Rodríguez, quien dirigió la empresa de diciembre de 2011 a febrero de 2012. Posterior a él, se instaura otra gerencia presidida por el Lic. Rodolfo Yuri Orozco Avila, el periodo que comprende es de febrero de 2012 a marzo de 2013.

Actualmente retomó la gerencia el Lic. José Carlos Ceballos King, miembro del Consejo Administrativo y socio de la empresa.

La empresa que se ubica en una extensión de 32,538.41m², continúa siendo propiedad de varios socios quienes pertenecen a una familia. Por lo tanto la organización continua siendo de carácter familiar.⁴⁶

5.2.- CARÁCTERÍSTICAS GENERALES

Motel Pie de la Sierra se ubica a 10 minutos del centro de la ciudad, posee un ambiente rústico, característica que lo convierte en un lugar atractivo para los visitantes, quienes desean un lugar diferente para hospedarse. Está clasificado como un hotel de 3 estrellas. La cobertura de los servicios es a nivel internacional, nacional, estatal y local.

La empresa brinda servicio las 24 horas del día, los 365 días del año. El total de empleados que laboran son 39, estos divididos en los siguientes puestos: Gerente general, gerente de contabilidad, gerente operativo, gerente de alimentos y bebidas, camarista, ama de llaves, mesero, cocinero, galopina, cajera, recepcionista, mozo, almacenista, encargado de lavandería, encargado de salones, jardinero, encargado de mantenimiento, chofer y auxiliar contable.

En lo que respecta a las prestaciones para empleado, estos reciben: vales de despensa equivalentes a \$500.00 a \$600.00 mensuales, 10% extra mensual a su

⁴⁶ Nota: Información obtenida mediante entrevista con el responsable de la Gerencia Operativa, May/12

salario por asistencia, 45 días de aguinaldo, crédito FONACOT, protección médica del IMSS y el acceso a INFONAVIT.⁴⁷

5.3.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

Ofrecer servicios hoteleros de excelencia, creando clientes leales y satisfechos que regresen al hotel por su calidad y servicio ya que estos constituyen la clave del éxito. Preocupándonos por la valorización de nuestros empleados y beneficio de la sociedad.

VISIÓN:

Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero a nivel local, nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la ciudad de Uruapan; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad.

DECÁLOGO:

Confidencialidad, Eficacia, Honestidad, Hospitalidad y profesionalidad.⁴⁸

5.4.-ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización está integrada por tres empresas, “Salones Emiliano Ceballos Carrillo”, Restaurante Rosalva Uzeta” y “Hotel Pie de la Sierra”.

Cada una tiene diferentes puestos, los cuales hacen posible el funcionamiento de la organización. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

Gerente general: encargado de Administrar recursos existentes y dirigir al personal para el logro de objetivos.

⁴⁷ Nota: Información obtenida mediante entrevista con el responsable de la Gerencia Operativa, May/12

⁴⁸ Nota: Documento proporcionado por el responsable de la Gerencia Operativa, May/12

Gerente de contabilidad: Mantiene el control de las finanzas de la empresa, para ello tiene personal a su cargo.

Gerente de alimentos y bebidas: Atender lo relacionado al servicio de banquetes y renta de salones, generalmente ofrece menús al cliente y realiza contratos.

Gerente operativo: Dirige al personal de las áreas de recepción, mantenimiento, limpieza y jardinería para el cumplimiento de actividades.

Recepcionista: Encargada de recibir y dar la bienvenida de al huésped, asigna habitaciones, da información general de la empresa, realiza reservaciones, solicita servicios de los huéspedes.

Ama de llaves: Controla que se mantengan en óptimas condiciones de limpieza las áreas asignadas, verifica que las habitaciones y personal a su cargo (camaristas) cuenten con los suministros necesarios.

Auxiliar contable: Apoya en el control de las finanzas, recibe efectivo de los cortes de caja, revisa documentos fiscales, programa gastos, realiza pagarés de préstamos.

Chofer: Traslada al personal en turno a puntos específicos, también realiza depósitos bancarios, trámites y permisos ante instituciones, realiza compras específicas de áreas administrativas y revisa que el transporte se encuentre el buen estado.

Camarista: Mantiene limpias las habitaciones asignadas, cambia artículos de blancos, hace la limpieza de habitaciones y sus sanitarios, barre y trapea cuartos, recoge basura de las terrazas que se le asignen, limpia muebles y espejos.

Mesero: Brinda un servicio que se vea reflejado en la satisfacción del comensal, entrega carta al cliente, lleva alimentos y bebidas a la mesa, realiza trapeado de plaqué y loza.

Encargado de lavandería: Sanea los artículos de blancos de la empresa, realizar formulas de lavado, lleva a cabo el proceso de lavado de todos los artículos de la

empresa, realiza inventarios de los artículos, dobla las prendas y las coloca en un lugar específico.

Almacenista: Controla entradas y salidas de artículos, así como gastos y costos de los proveedores. Realiza cotizaciones, realiza compras, elabora inventarios, ordena los artículos, regula la disponibilidad de productos.

Encargado de salones: Mantiene en buen estado las instalaciones de los salones antes, durante y después del evento. Limpia las instalaciones, coloca muebles, mantelería y realiza su conteo.

Galopina: Mantiene limpio el equipo de cocina y loza para el servicio, lava la loza y la coloca en su lugar, elabora platillos sencillos, es un apoyo del cocinero.

Jardinero: Mantiene en estado óptimo las áreas verdes, siembra semillas, riega y poda las plantas, corta el césped, recoge basura y realiza inventario del material de su puesto.

Cocinero: Elabora platillos de calidad que satisfagan la necesidad del cliente, verifica caducidades de productos así como el estado de frutas, vegetales, carnes y mariscos.

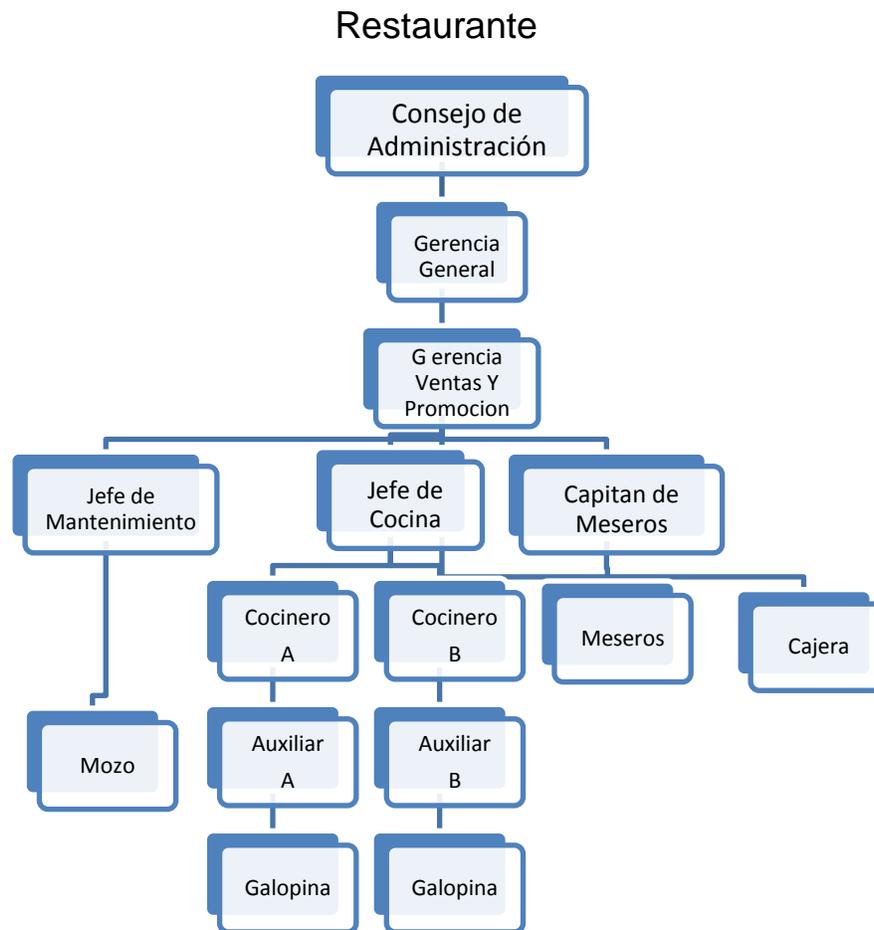
Mozo: Mantiene limpias áreas específicas del hotel y brinda atención al huésped, limpia recepción, pasillos, área de alberca, de juegos, lleva equipaje del huésped a las habitaciones y enciende chimeneas cuando se le solicita.

Cajera: Controla entradas y salidas de efectivo de caja, realiza cortes, es responsable de la caja.

Encargado de mantenimiento: Da mantenimiento a las instalaciones del hotel, realiza trabajos de plomería, carpintería, pintura o reparación de imperfecciones de paredes o pisos, así como de herrería.⁴⁹

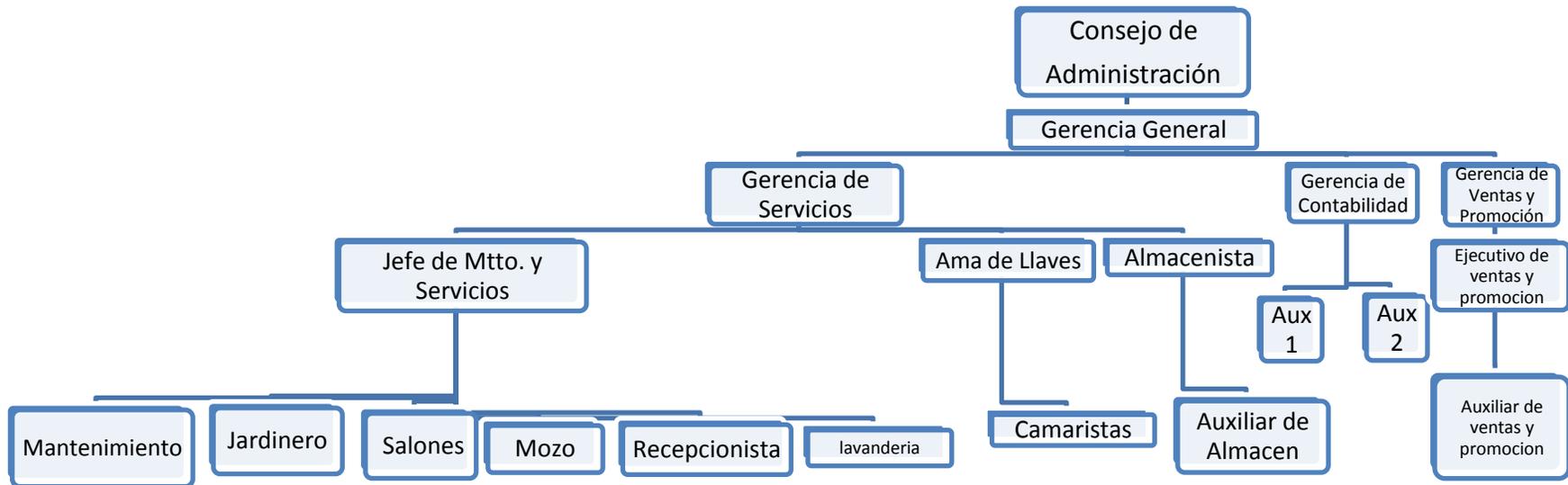
⁴⁹ Nota: Documento proporcionado por el responsable de la Gerencia Operativa, May/12

5.4.1.- ORGANIGRAMA



- Los puestos de gerencia de ventas y promoción, jefe de meseros, así como jefe de mantenimiento no existen en la práctica.

Organigrama Hotel Pie de la Sierra



* Los puestos de gerencia de ventas y promoción, auxiliar de ventas y promoción, auxiliar de almacén, jefe de mantenimiento y servicios, así como la gerencia de servicios, no existen en la práctica. El puesto de Gerencia operativa no se plasma en el organigrama

Organigrama proporcionado por el gerente general Lic. Rodolfo Yuri Orozco Avila Nov./12

5.5.- COBERTURA DE SERVICIOS

El Motel se dedica a la prestación de servicios ya que ofrece servicio de hospedaje, renta de salones para distintos eventos centro de negocios y acceso a Internet en las áreas principales y algunas habitaciones, salones acondicionados para conferencias, servicios de coffe break y servicio de banquetes, albercas y área de juegos para niños y el área de juegos el Chinaco, donde se puede jugar billar o pin pon. Además el servicio de restaurante al público.

La población a la que van dirigidos estos servicios es a población abierta ya que se hospedan desde lactantes hasta personas de la tercera edad, sin distinción de sexo, estado civil, escolaridad, cultura, religión o condición física.

Sus clientes son de nivel local, estatal, nacional e internacional ya que hospeda a turistas de diversos estados del país, así como de distintos países como España, Italia, E.U. etc. especialmente en vacaciones de semana santa y de verano. A los servicios de restaurante y renta de salones asisten primordialmente personas de la localidad.⁵⁰

5.6.- DESEMPEÑO LABORAL

Aun cuando existen diferentes tipos o modelos de evaluación, que facilitan la medición del desempeño en los empleados, no todas las empresas los adoptan. Es el caso del Hotel Pie de la Sierra que carece de un sistema de evaluación formal.

Para medir el desempeño de cada trabajador se basan en las tarjetas de registro y verificador electrónico donde se plasma la asistencia y puntualidad de cada uno de ellos; los incentivos se otorgan a todos sin excepción.

Para supervisar las actividades de los mozos, recepcionistas, encargados de salones y mantenimiento, recientemente se instauró el puesto de jefe de

⁵⁰ Nota: Información obtenida mediante entrevista con el responsable de la Gerencia Operativa, May/12

mantenimiento y servicios, quien es encargado de dar órdenes y supervisar el cumplimiento de actividades.

A su vez este jefe es supervisado por un gerente de área. El hotel tiene tres gerentes en sus diferentes áreas, a ellos los supervisa el gerente general y éste es supervisado por el Consejo Administrativo quien organiza reuniones periódicas donde recibe información sobre el funcionamiento de la empresa y es de esa manera que toma las decisiones que considera pertinentes.⁵¹

⁵¹ Nota: Información obtenida mediante entrevista con el responsable de la Gerencia Operativa. 05/12

CAPÍTULO VI INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.1.- DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

La investigación se realizó en el Hotel Pie de la Sierra S.A. de C. V. de la ciudad de Uruapan Michoacán, ubicada en carretera Uruapan-Carapan Km. 4 colonia El Mirador, se enfocó tanto al personal operativo como a los jefes de área.

La empresa está conformada por 39 empleados de los que 4 son responsables de un área y el resto son personal del área operativa.

Se determinó tomar como universo a los empleados que tuvieran en la empresa una antigüedad superior a la de la gerencia instaurada en la actualidad. El total de personas entrevistadas es 25 de los cuales 22 son del área operativa y 3 jefes de área.

La finalidad de tomar en cuenta al personal con antigüedad mayor que la gerencia actual, fue que éste tuviera un punto de comparación con los cambios en la organización a partir de implantación de la gerencia reciente.

6.2.- MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS

El método de estudio utilizado fue el hipotético deductivo procedimiento que se siguió para hacer de la investigación una práctica científica y que partió de lo general a lo particular, para ello se siguieron una serie de etapas.

Para obtener la información de la investigación fue necesario utilizar como técnica la entrevista estructurada; el instrumento derivado fue la cédula de entrevista la cual se dirigió al personal que se ha mencionado en la definición de universo.

Otra técnica utilizada fue la observación, básicamente se utilizó con el objetivo de tener una investigación más completa sobre la organización del hotel.

6.3.- DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para obtener los resultados que sustentan la investigación fue necesario diseñar los instrumentos con los cuales se obtuvo tal información. Esto fue posible a partir de la operacionalización de la hipótesis (ver anexo 1) a comprobar.

Se diseñaron dos cédulas de entrevista una dirigida al personal operativo y otra a los jefes de área.

Al momento de entrevistar a los jefes de área no hubo inconveniente alguno; la plantilla está conformada por 4, sin embargo uno de ellos inició a laborar instalada la gerencia actual, motivo por el cual no fue contemplado para la entrevista.

La cédula que se dirigió a los jefes (ver anexo 2) está estructurada de la siguiente manera: 31 preguntas, de estas 6 son cerradas, 19 de opción múltiple y 6 abiertas, estas con el fin de que el entrevistado externara su opinión sobre ciertos aspectos de la organización en el hotel.

De igual forma la cédula de entrevista que se dirigió al personal operativo (ver anexo 3) se conformó por 35 preguntas, de estas 19 de opción múltiple, 8 cerradas y 8 abiertas.

6.4.-RECOPIACIÓN DE DATOS

Como se mencionó, se pretendía entrevistar a todo el personal que inició a laborar en la empresa, antes de que se instalara la gerencia actual. Para ello fue necesario buscar a cada empleado y realizar la entrevista. El tiempo requerido para esta actividad fue de dos semanas debido a que la empresa maneja dos horarios en los que el personal fue distribuido.

Dos empleados del área operativa estuvieron de vacaciones, por lo que no fue posible entrevistarlos, uno de ellos se negó a participar en la investigación, el resto se mostró dispuesto a participar en la realización de la entrevista.

Con los jefes de área no hubo inconveniente; todos se mostraron cooperativos al contestar la totalidad de las preguntas que conformaron la cédula.

6.5.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

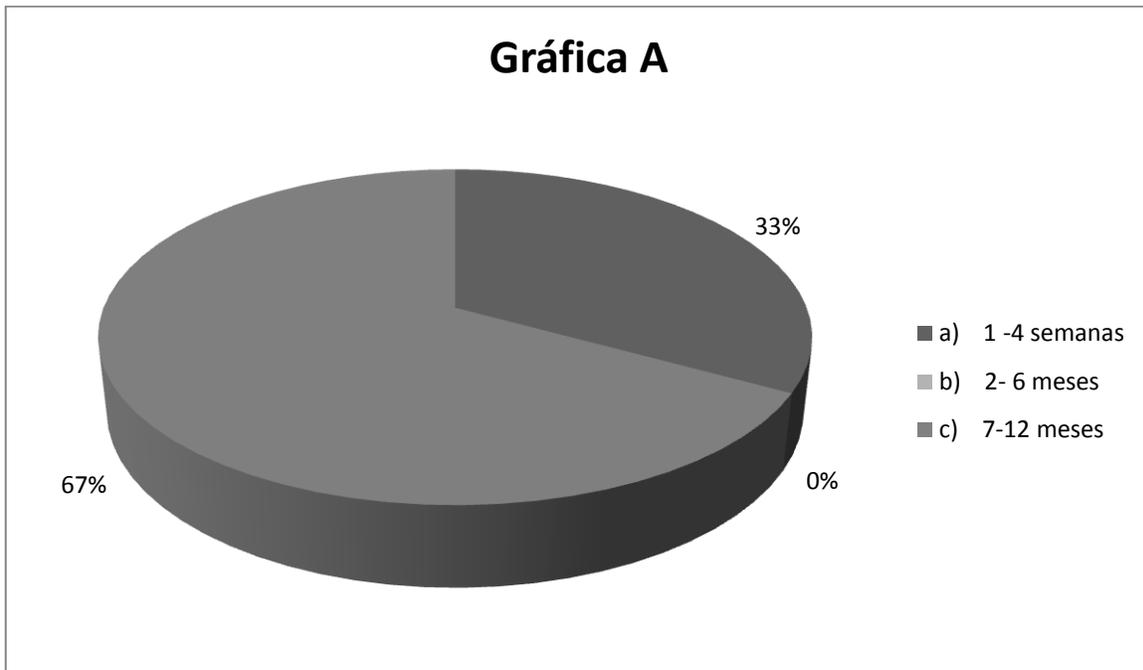
Los resultados se presentan mediante gráficas e interpretaciones que hagan más sencilla su comprensión. Para ello se presentan los resultados de los jefes de área y posteriormente los del personal operativo.

**PRESENTACIÓN
DE
RESULTADOS
DE LOS JEFES
DE ÁREA**

Cuestionario dirigido a los jefes de área

Antigüedad en el puesto

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) 1 -4 semanas	1	33%
b) 2- 6 meses	0	0%
c) 7-12 meses	2	67%
Total	3	100%

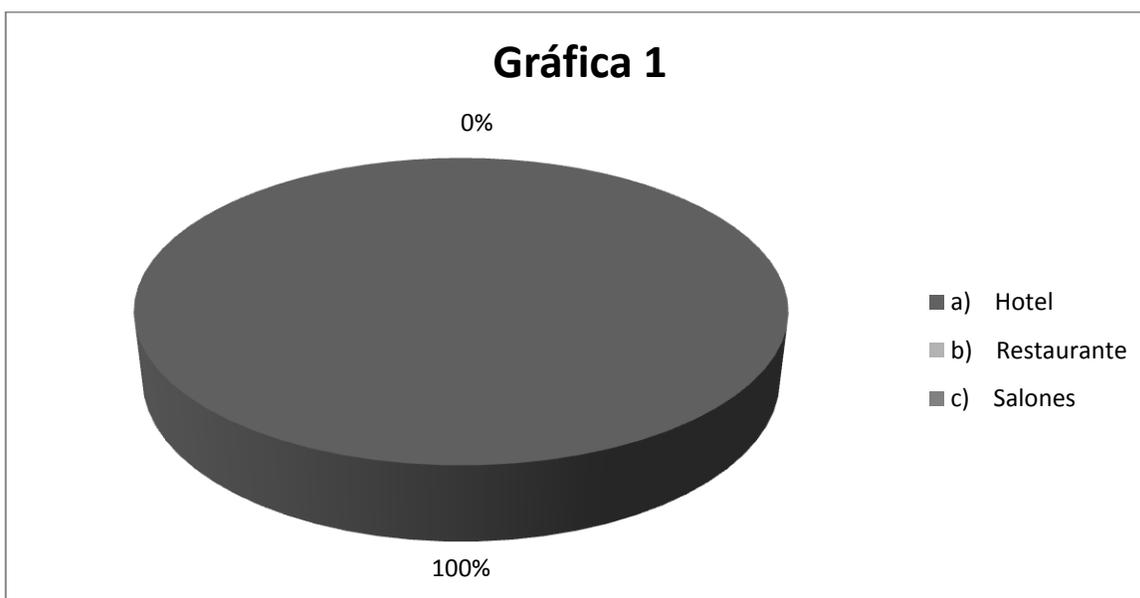


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La reciente gerencia se instauró en el mes de febrero del presente año; en la gráfica se muestra que la antigüedad que señalan es la que tienen en su actual puesto de jefe de área. Lo que indica que la reestructuración que se ha dado a girado en torno a establecer puestos que anteriormente no se manejaban como es el de jefe de mantenimiento y gerente operativo que su función es dirigir a un grupo de trabajadores en su desempeño diario.

1. ¿Actualmente en qué empresa trabaja?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Hotel	3	100%
b) Restaurante	0	0%
c) Salones	0	0%
Total	3	100%

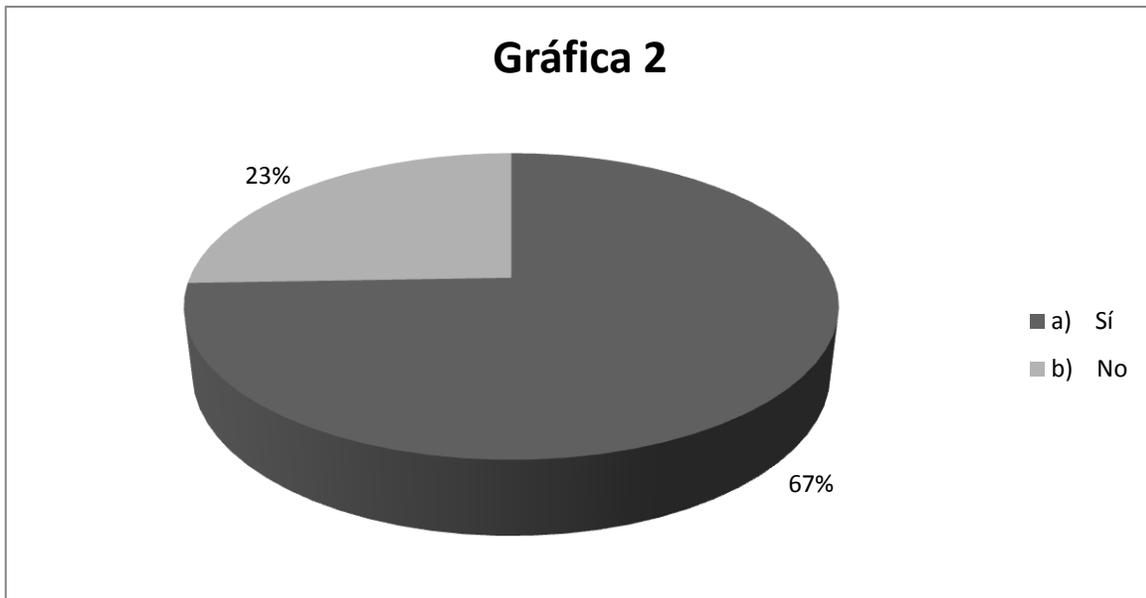


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Al ser tres empresas las que conforman la organización, lo viable sería que cada empresa tuviera un jefe que los dirigiera. Sin embargo no en todas se ha establecido uno, como en el caso del área de salones. En restaurante existe jefe, pero con una antigüedad menor a la de la gerencia actual.

2. ¿A partir de la gerencia actual lo han cambiado de área y/o empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	2	67%
b) No	1	23%
Total	3	100%

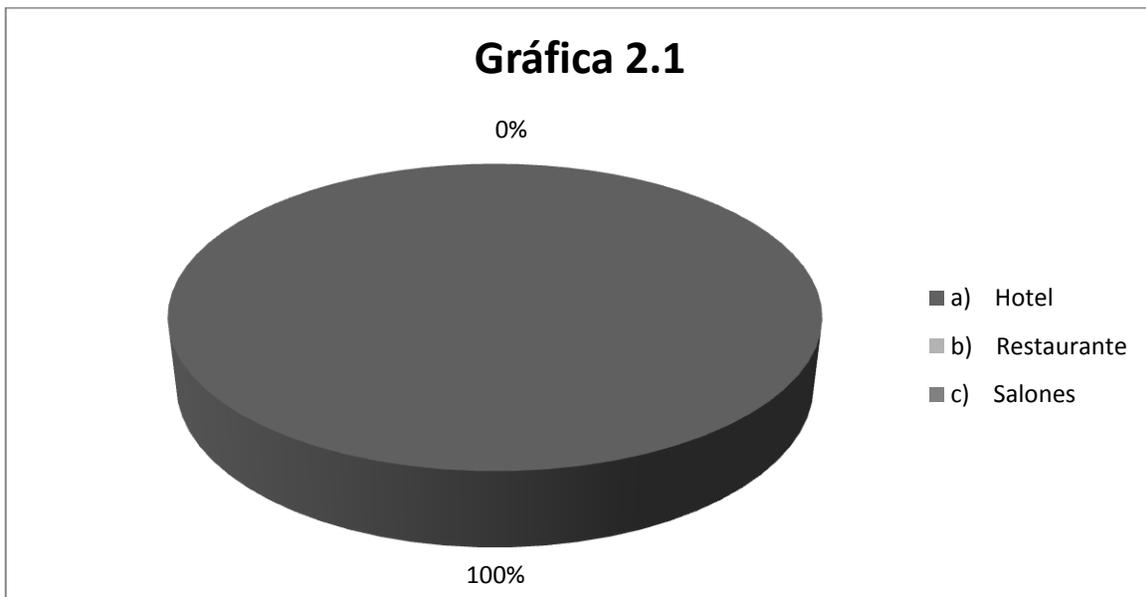


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Con la instauración de gerencia se han dado algunos cambios con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa. Uno de ellos fue el establecimiento de jefaturas para que se encarguen de supervisar el trabajo en diferentes áreas de la empresa correspondiente al hotel.

2.1. ¿A qué empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Hotel	2	100%
b) Restaurante	0	0%
c) Salones	0	0%
Total	2	100%

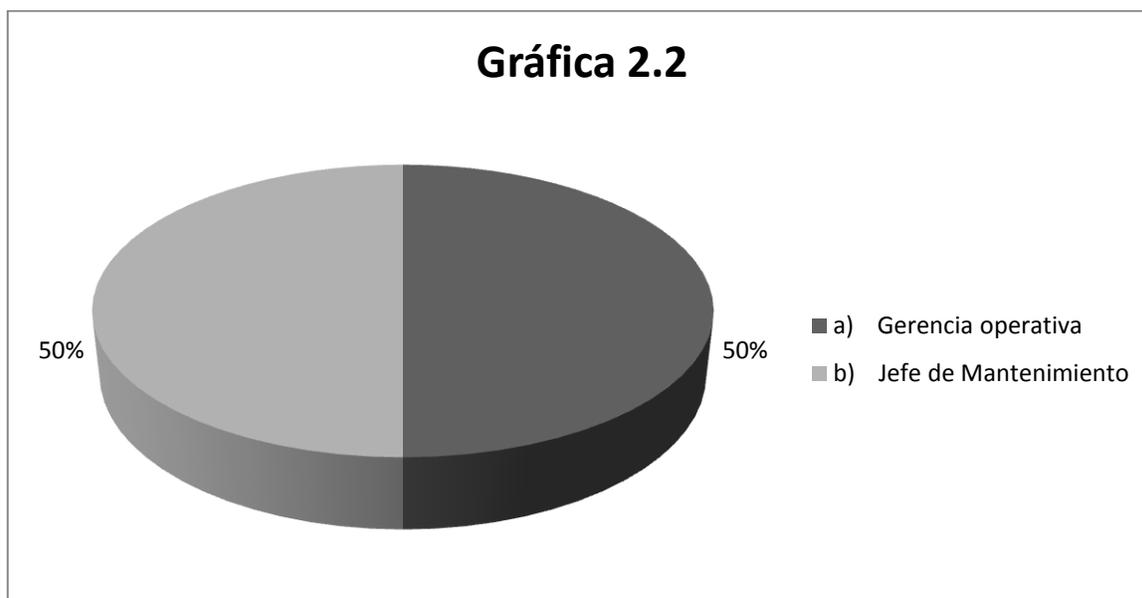


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: El cambio que se hizo fue dentro del hotel, que es donde hay mayor número de empleados y probablemente fue un factor que incidió para que se haya removido al personal y con ello generar un mejor funcionamiento de la empresa.

2.2. ¿A qué área?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Gerencia operativa	1	50%
b) Jefe de Mantenimiento	1	50%
Total	2	100%

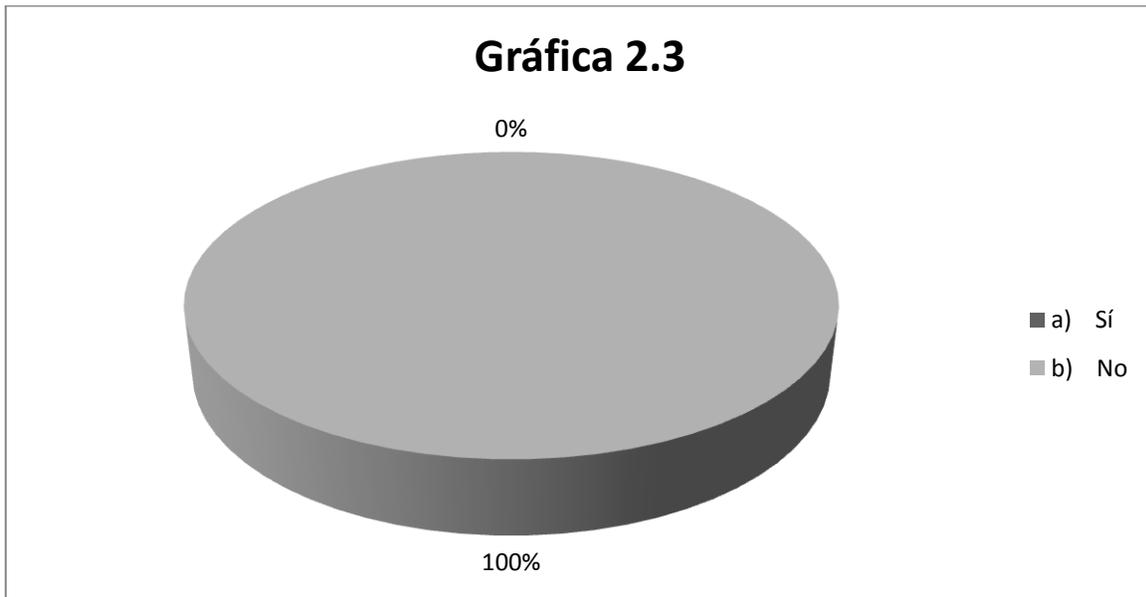


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: En la gráfica anterior se mencionó que el cambio de puesto se dio en la empresa del hotel. En ésta se muestran las áreas a donde fueron reubicadas las dos personas que eran auxiliares contables y ocuparon un puesto ajeno a las actividades acostumbradas. Ahora se encargarán de dirigir y supervisar personal; el cambio fue total.

2.3 ¿Con el cambio de área o empresa recibió inducción al nuevo puesto?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	0	0%
b) No	2	100%
Total	2	100%

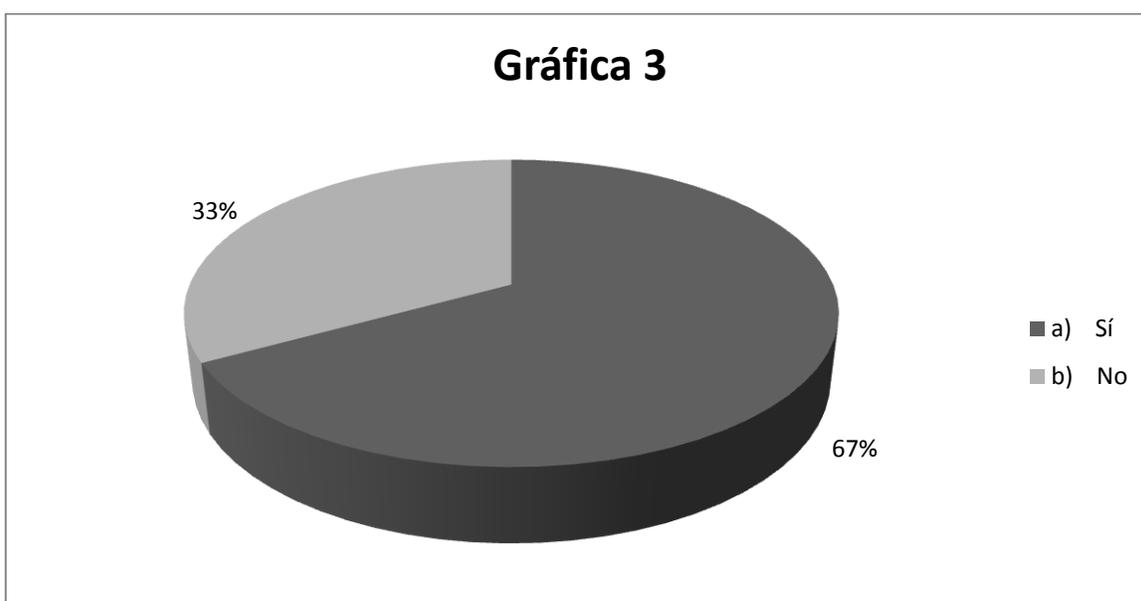


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se mencionó en la gráfica anterior dos de los auxiliares de contabilidad fueron cambiados a un puesto donde sus actividades son las correspondientes a un jefe de área. Por lo tanto era importante el que hubieran recibido inducción sobre las actividades a realizar, esto para que las indicaciones quedaran especificadas y dirigieran al personal a su cargo de la mejor manera posible. Ya que si los jefes no reciben inducción, es probable que el desempeño del personal que dirigen no sea el esperado.

3. ¿A partir de la gerencia actual le han dado a conocer las actividades que debe desempeñar como jefe de área?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	2	67%
b) No	1	33%
Total	3	100%

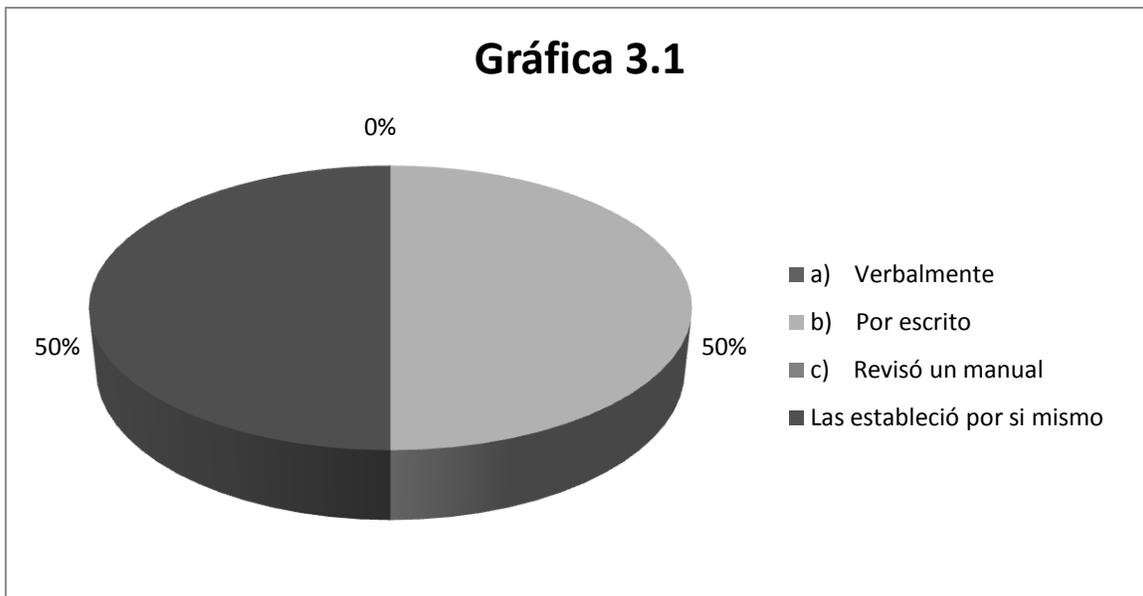


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque a la mayor parte de los recientes jefes no se les dio inducción al momento de su cambio, se les dieron a conocer las funciones que realizarían como jefes de área. Lo cual es importante para mejorar su desempeño laboral. Lo idóneo es que se dieran a conocer las actividades en un curso de inducción.

3.1. ¿Cómo le dieron a conocer esas funciones?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Verbalmente	0	0%
b) Por escrito	1	50%
c) Revisó un manual	0	0%
d) Las estableció por si mismo	1	50%
Total	2	100%

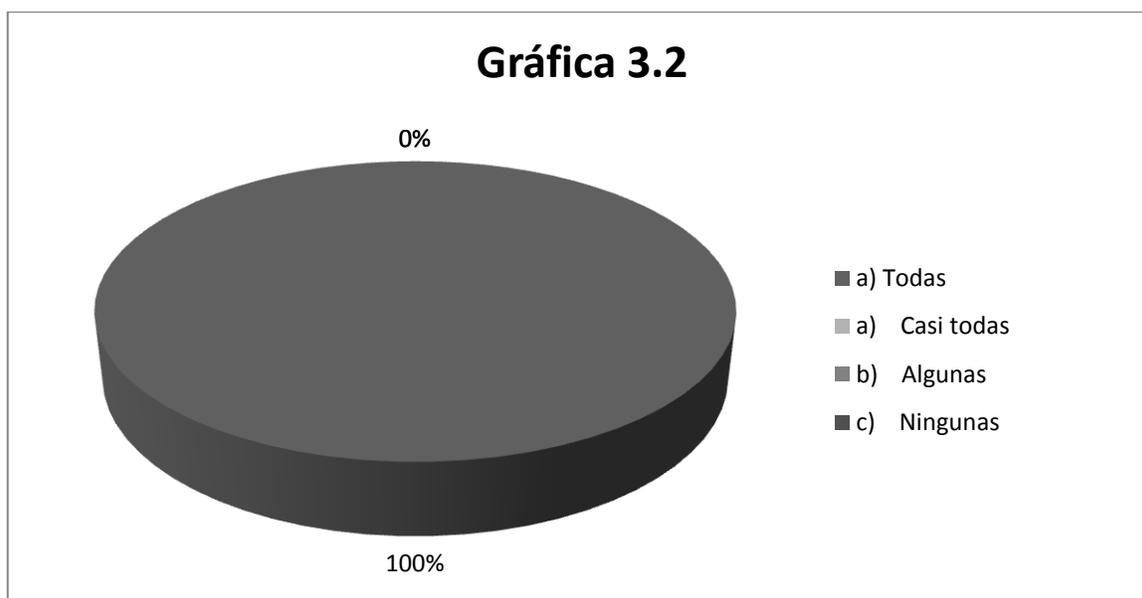


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque es importante el que se den a conocer las actividades a desempeñar para un jefe como se muestra en la gráfica anterior, es necesario se den a conocer en un documento formal como es un manual o por escrito, sin embargo la empresa no cuenta con manuales. En este caso solo a un jefe le dieron a conocer sus actividades por escrito y uno las estableció por sí mismo indicador que deja al descubierto la deficiente organización ya que no es común que en una empresa se dé libertad al personal para decidir sobre sus funciones.

3.2 ¿Las instrucciones que le dieron sobre esas actividades a realizar le quedaron claras?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Todas	2	100%
a) Casi todas	0	0%
b) Algunas	0	0%
c) Ningunas	0	0%
Total	2	100%

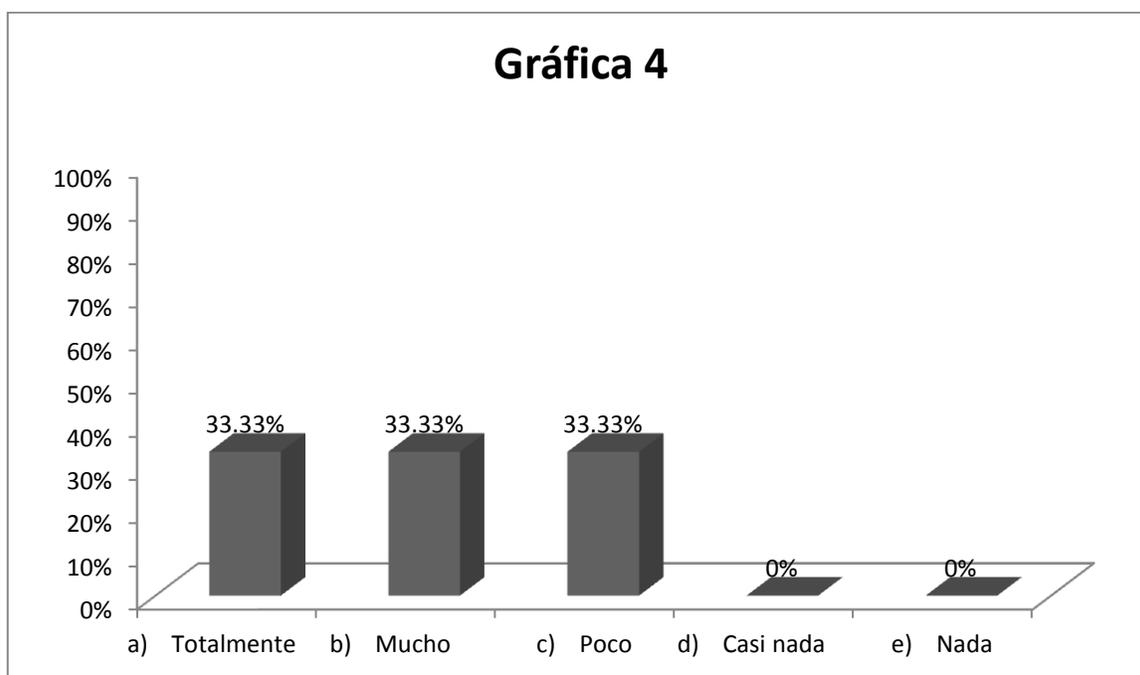


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Es importante que como se muestra en la gráfica, las instrucciones que fueron dadas a los jefes de área hayan quedado claramente especificadas, ya que con ello hay más posibilidades de que las órdenes que den al personal a su cargo sean claras y acatadas en su totalidad.

4. ¿A partir de los cambios actuales de gerencia, se han modificado sus actividades?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Totalmente	1	33.33%
b) Mucho	1	33.33%
c) Poco	1	33.33%
d) Casi nada	0	0%
e) Nada	0	0%
Total	3	100%

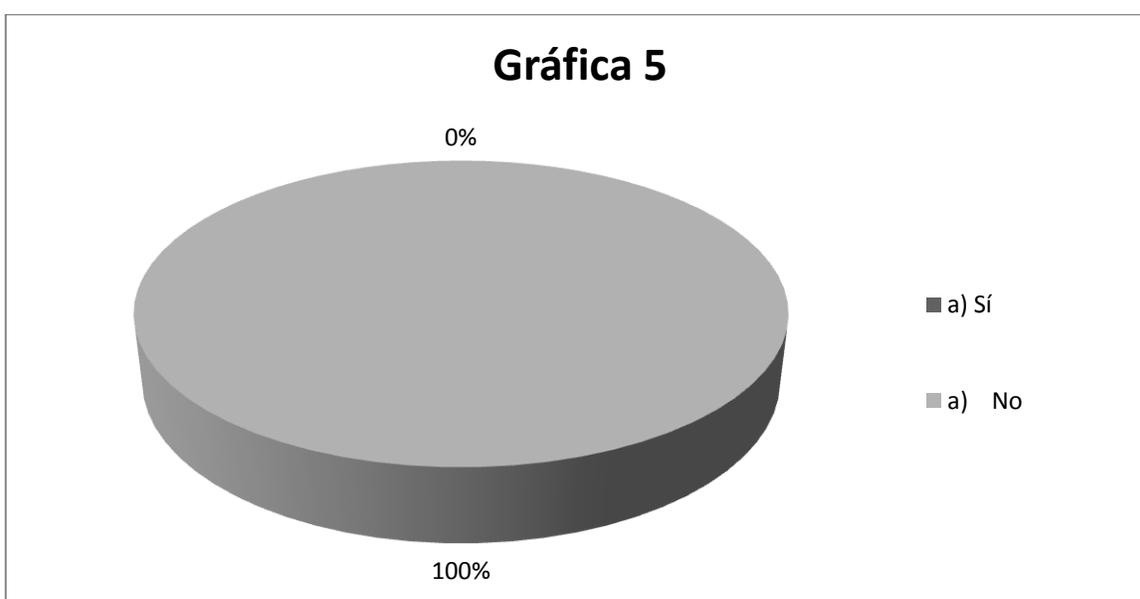


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La opinión de los jefes está dividida según su experiencia ya que como se ha mostrado en las gráficas 2.1 y 2.2, los cambios se dieron de un área a otra muy diferente, con lo cual sus actividades se modificaron en gran medida. De las personas que expresaron que sus actividades han cambiado poco, es porque continúan realizando actividades contables simultáneas a las de su nuevo puesto.

5. ¿Considera que al resto del personal le quedan claras las instrucciones que les dan?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	0	0%
a) No	3	100%
Total	3	100%

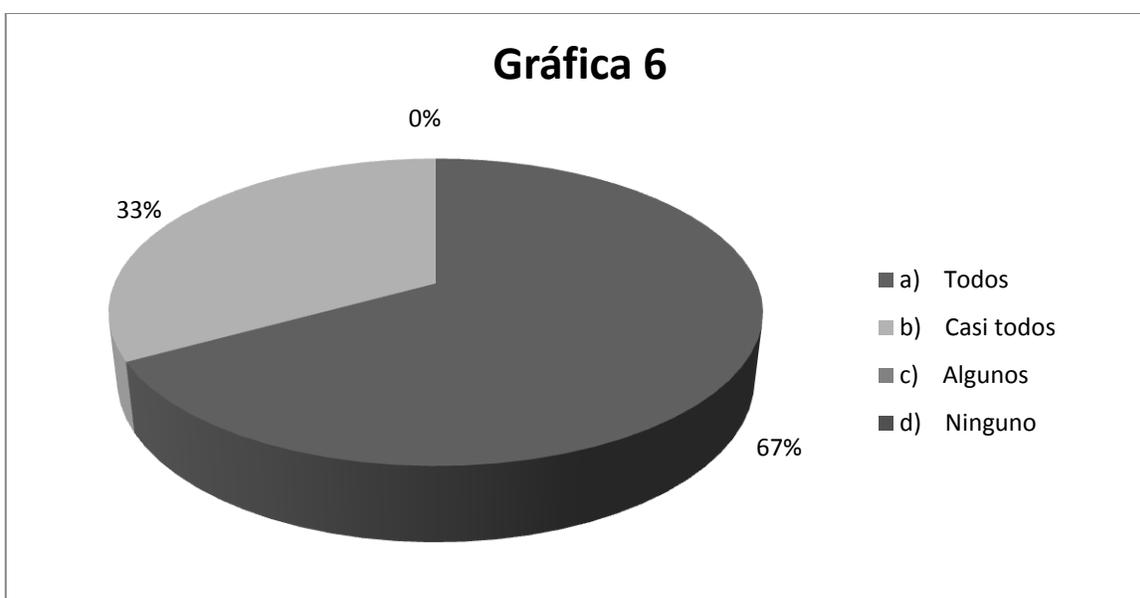


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La opinión de los jefes de área que son quienes están a cargo de la dirección del personal, da un mayor panorama sobre el desempeño de los colaboradores, ya que son ellos quienes conocen las actividades que estos realizan. En este caso se indica que a la plantilla de personal operativo correspondiente a cada uno, no le quedan claras las instrucciones que reciben, esto puede indicar deficiencias en la comunicación; al no quedar claras las indicaciones ocasiona omisión de actividades, duplicidad de actividades o que esas acciones no se realicen en el tiempo y forma indicados.

6. ¿Conoce los puestos que conforman la empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Todos	2	67%
b) Casi todos	1	33%
c) Algunos	0	0%
d) Ninguno	0	0%
Total	3	100%

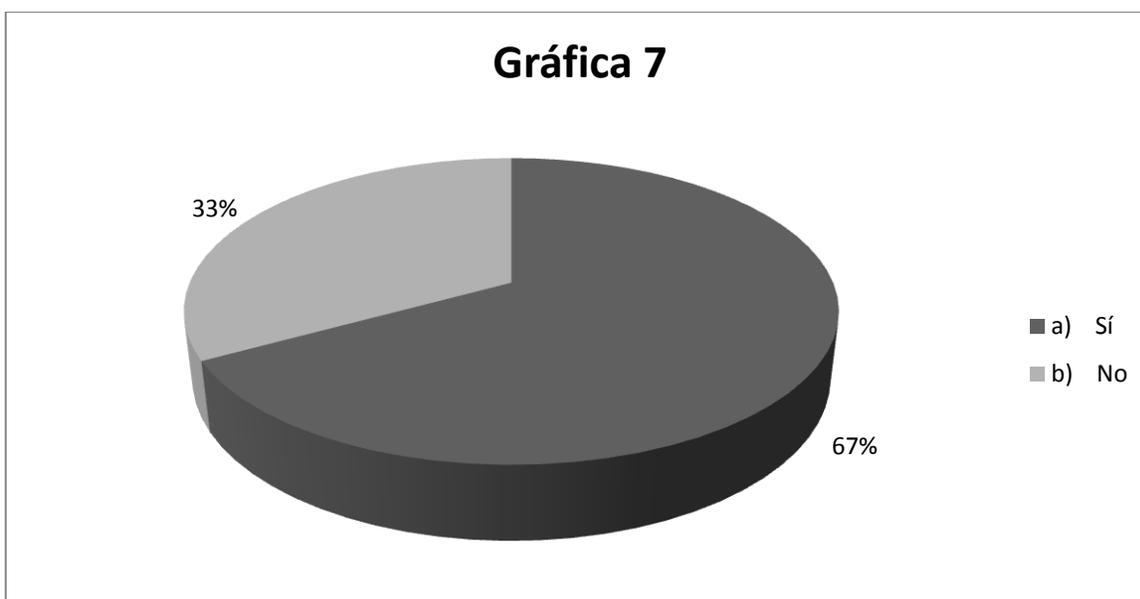


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque la antigüedad del personal no se refleje en la gráfica, existe personal que no conoce todos los puestos que conforman la empresa. Todos deberían conocerlos ya que son los jefes quienes deben tener el mayor conocimiento de toda la organización del hotel y es probable que el desconocimiento de los puestos incida para que no haya una identificación con la empresa y por lo tanto con los objetivos.

7. ¿De esos puestos sabe quien toma las decisiones más importantes?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	2	67%
b) No	1	33%
Total	3	100%

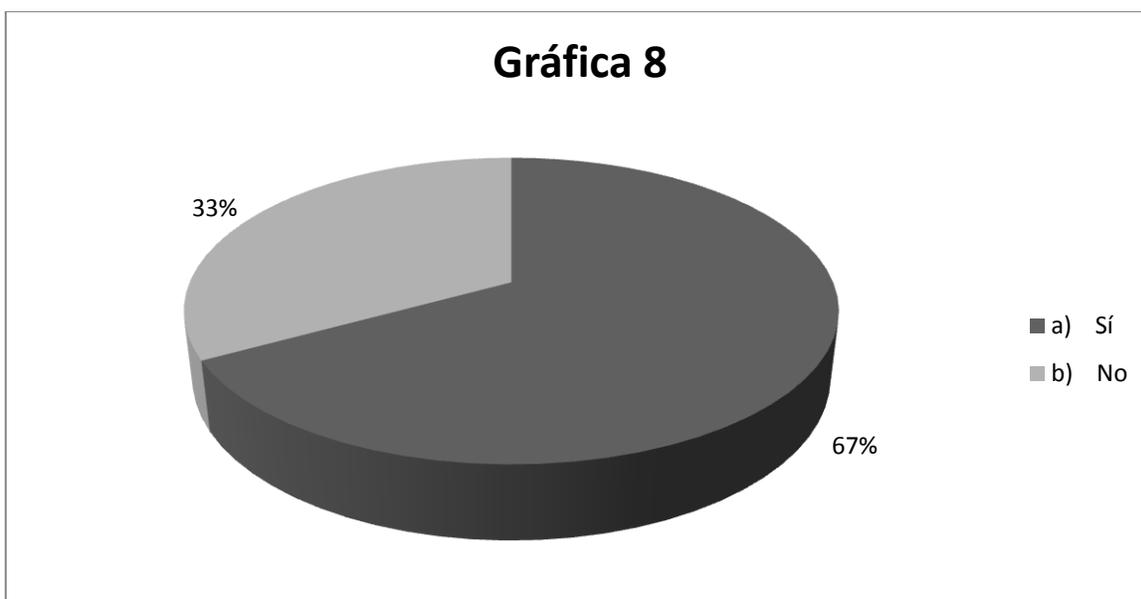


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: De la misma forma en que se aprecia en la gráfica anterior, algunos desconocen al responsable de tomar las decisiones en la empresa; el puesto principal en cuanto a jerarquía lo ocupa el Consejo Administrativo y en orden descendente el Gerente general. Es posible que la existencia de esas autoridades sea lo que provoque el desconocimiento, ya que en el caso del Consejo se abstiene de tomar decisiones directas, solo lo hace a través de la gerencia general y solo algunos tienen conocimiento de ello.

8. ¿A partir del cambio de gerencia actual las funciones de sus subalternos están más delimitadas?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	2	67%
b) No	1	33%
Total	3	100%

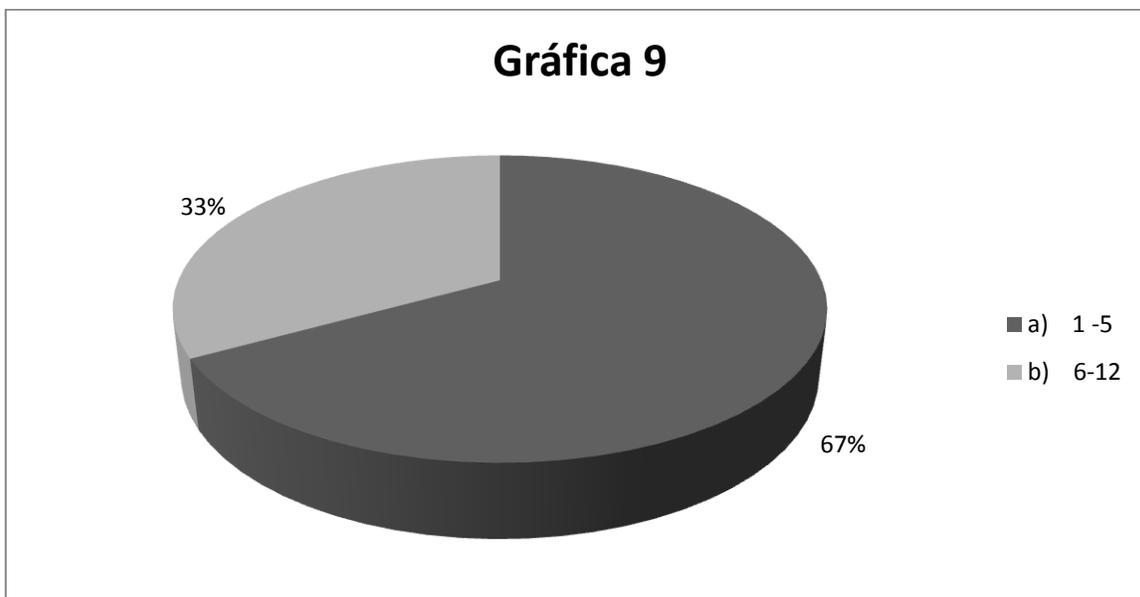


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Es importante observar en la gráfica, que según la mayoría de los jefes de área, con la instauración de la gerencia actual las funciones del personal a su cargo se han definido en mayor medida. Sin embargo hay jefes que consideran lo contrario lo que significa que hay aspectos a considerar para mejorar en el funcionamiento y la organización de la empresa.

9. ¿Cuánto personal tiene a su cargo?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) 1 -5	2	67%
b) 6-12	1	33%
Total	3	100%

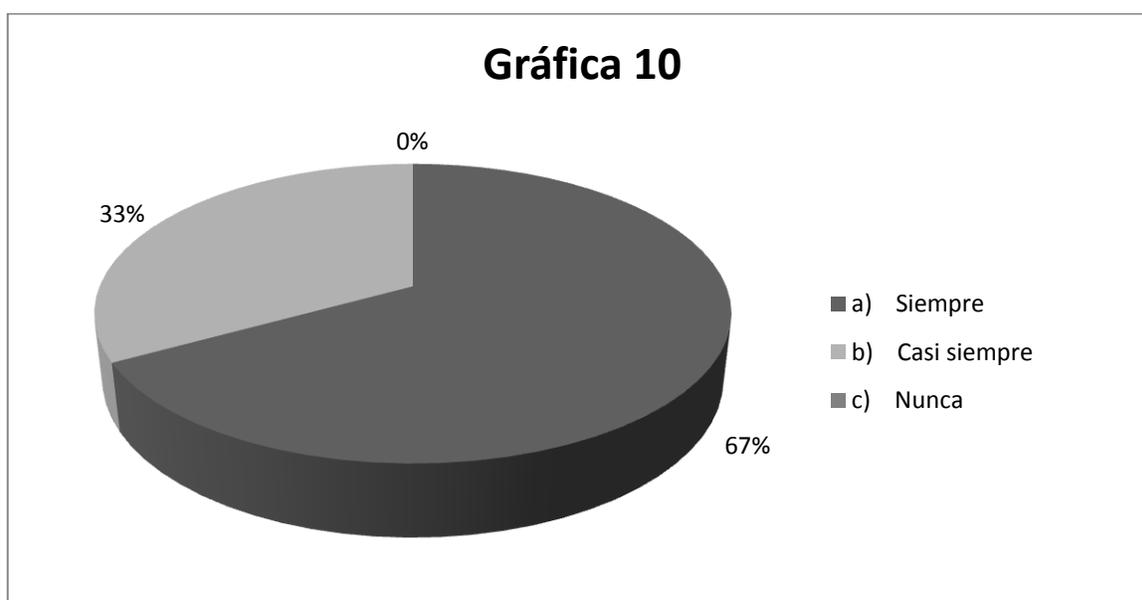


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: En cuestión de la supervisión se identifica que es acertado el personal que cada jefe dirige. El autor Gómez menciona que lo adecuado es que un supervisor revise las actividades de entre 5-8 personas para tener mayor control sobre las actividades que ellas realicen. En el caso de esta empresa no ha sido viable que algunos jefes supervisen alrededor de 12 personas debido a que esto conlleva a la falta de control sobre su trabajo.

10. ¿El personal a su cargo realiza todas las actividades encomendadas?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	67%
b) Casi siempre	1	33%
c) Nunca	0	0%
Total	3	100%

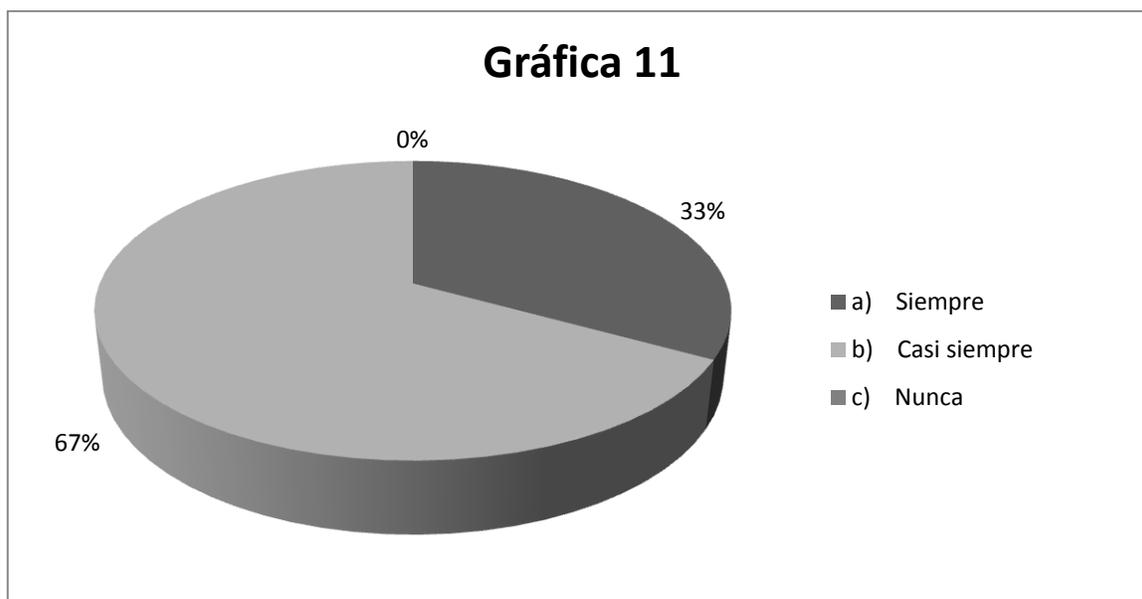


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque en la gráfica anterior se mencionó que el número de personas que la mayoría de jefes supervisan es idóneo para vigilar el cumplimiento de las labores que desempeñan, en ésta se muestra que las órdenes que ellos emiten no siempre son acatadas por el personal. Esto es un factor que afecta el funcionamiento de la empresa y que se puede originar de la falta de inducción en los jefes, como se observa en la gráfica 2.3 aunado a que según la opinión de los jefes al personal no le quedan claras las indicaciones (gráfica 5).

11. ¿Esas actividades las realiza en el tiempo indicado?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	1	33%
b) Casi siempre	2	67%
c) Nunca	0	0%
Total	3	100%

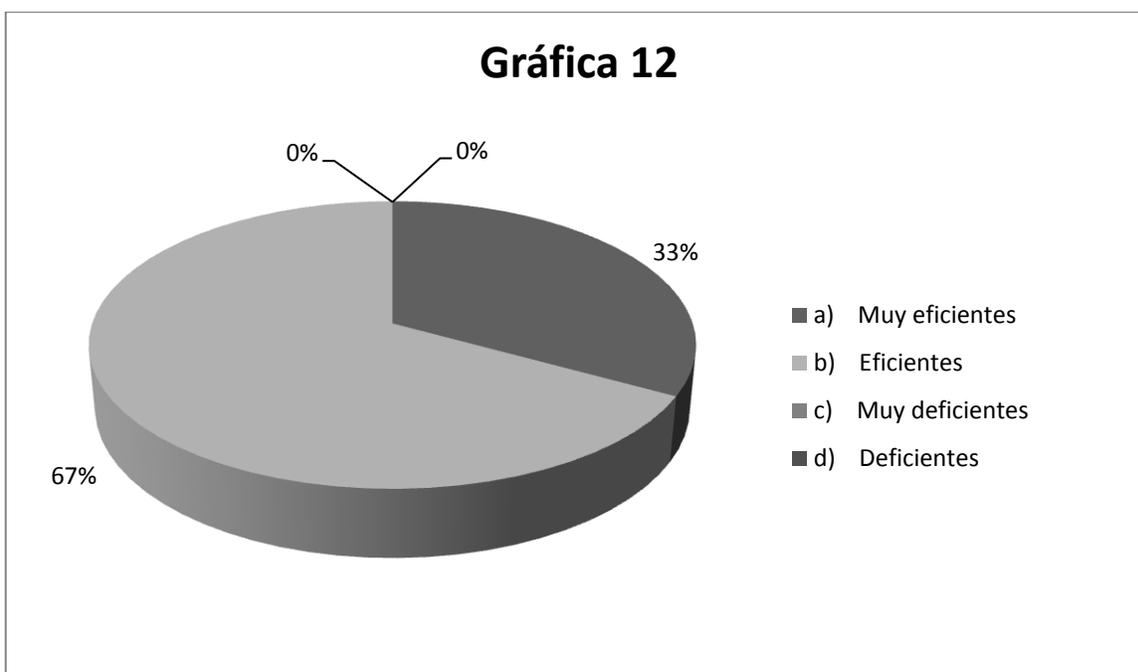


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: En relación con la gráfica 2.3 donde se muestra que al momento de que algún colaborador ocupa un puesto como jefe de área no recibe inducción, se aprecia ésta donde el personal no realiza las actividades dentro del tiempo indicado, además de que no siempre las efectúan en su totalidad como se observa en la gráfica anterior. La inducción es importante ya que es donde se dan herramientas para guiar y motivar al personal que dirigen para que trabaje bajo ciertos objetivos.

12. ¿Cómo definiría la forma de realizarlas?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Muy eficientes	1	33%
b) Eficientes	2	67%
c) Muy deficientes	0	0%
d) Deficientes	0	0%
Total	3	100%

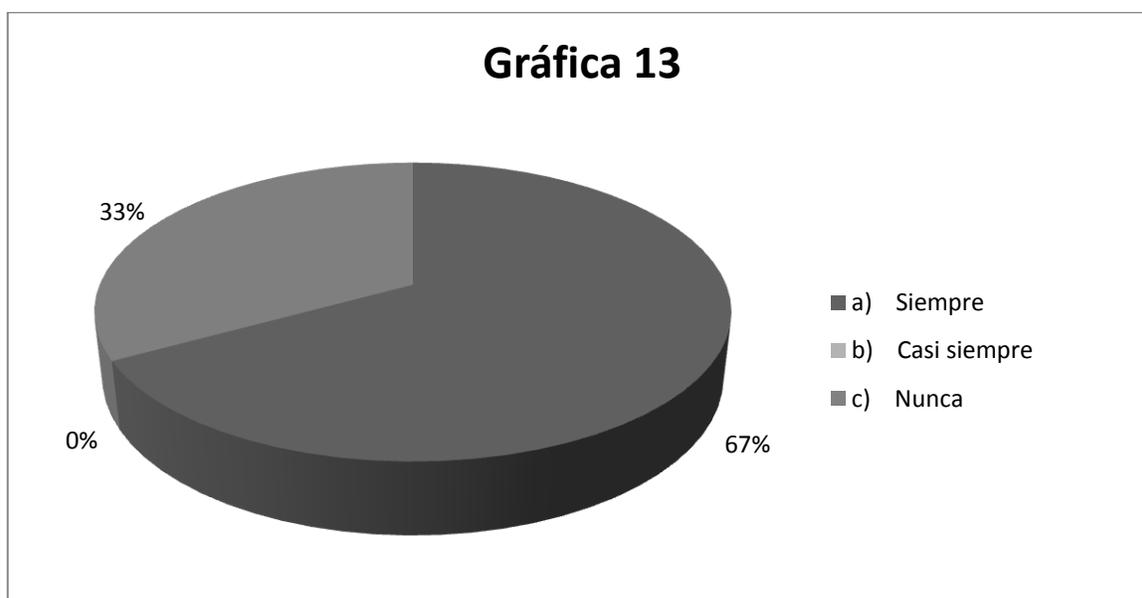


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La opinión de los jefes coincide en que sus subalternos realizan las actividades de manera eficiente. Una fracción mínima expresó que las labores son desempeñadas muy eficientemente; esta opinión muestra un panorama sobre el desempeño laboral de los empleados. Se deberían implementar acciones para que el desempeño de todo el personal sea el que lleve al alcance de objetivos, para lograrlo es necesario que la forma de desempeñar las tareas sea muy eficiente.

13. ¿El personal a su cargo informa al término de una actividad encomendada?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	67%
b) Casi siempre	0	0%
c) Nunca	1	33%
Total	3	100%

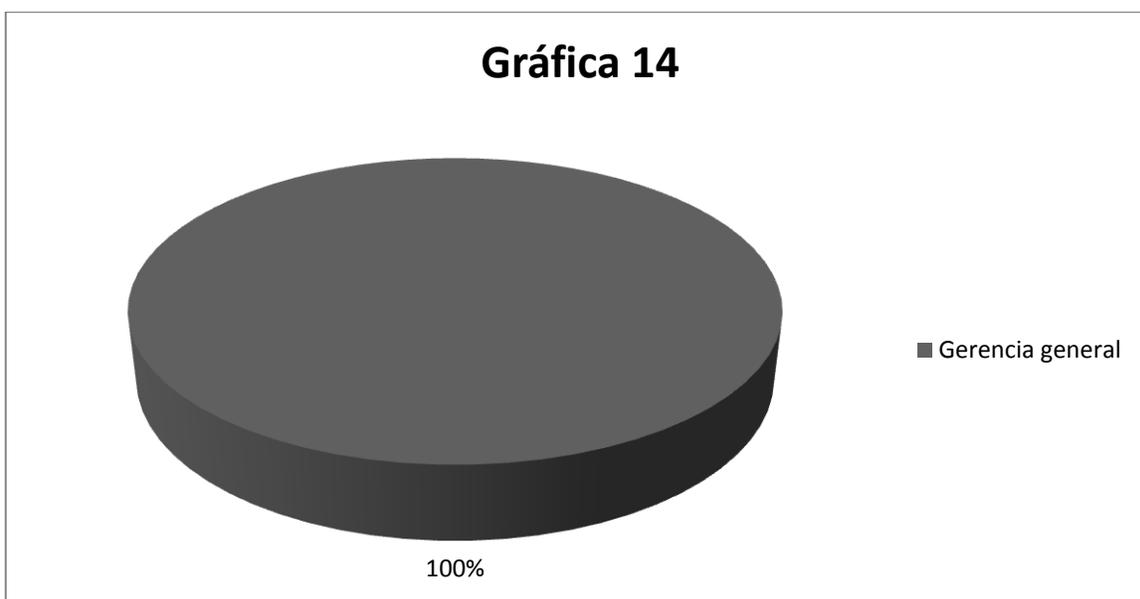


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Es sobresaliente la cantidad de jefes que contestaron que el personal a su cargo siempre informa al término de una actividad. Sin embargo existe una parte de jefes que comentaron que nunca reciben un informe cuando los empleados concluyen una labor, esto puede estar influido porque tal vez no se han delimitado claramente las funciones de los jefes, trayendo consigo limitantes en la comunicación.

14. ¿A quién reporta usted el término de las actividades?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Gerencia general	3	100%
Total	3	100%

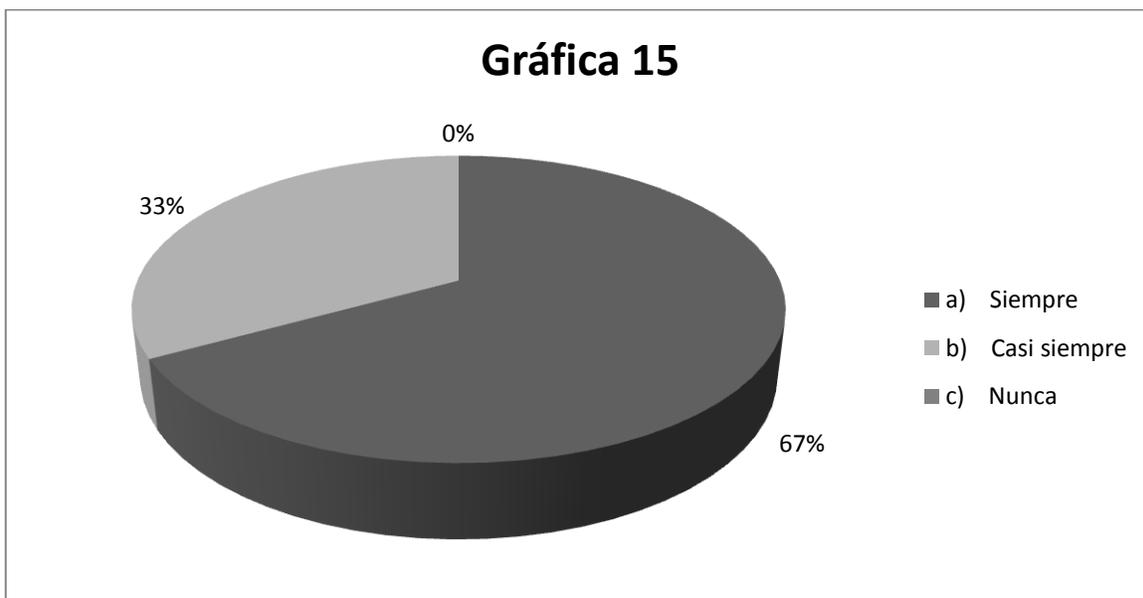


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: En su totalidad existe una adecuada línea de autoridad la cual es seguida por los jefes; en este caso es el Gerente general quien antecede en jerarquía y de quien dependen, por lo tanto es a él a quien le informan sobre las actividades realizadas.

15. ¿Envía a su personal a apoyar a otras áreas?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	2	67%
b) Casi siempre	1	33%
c) Nunca	0	0%
Total	3	100%

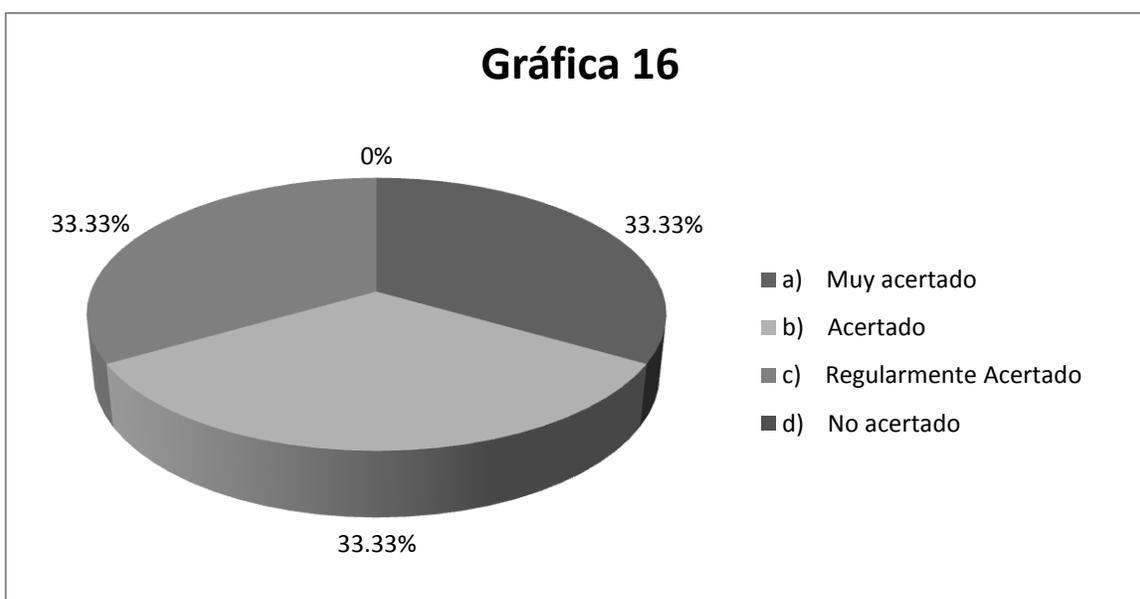


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: El que sean tres empresas las que conforman la organización ha provocado que no se tengan especificadas las funciones de cada uno y que por tal motivo constantemente se envíe a los empleados a otras áreas a realizar actividades que no les corresponde.

16. ¿Qué le pareció el cambio de gerencia?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Muy acertado	1	33.33%
b) Acertado	1	33.33%
c) Regularmente Acertado	1	33.33%
d) No acertado	0	0%
Total	3	100%



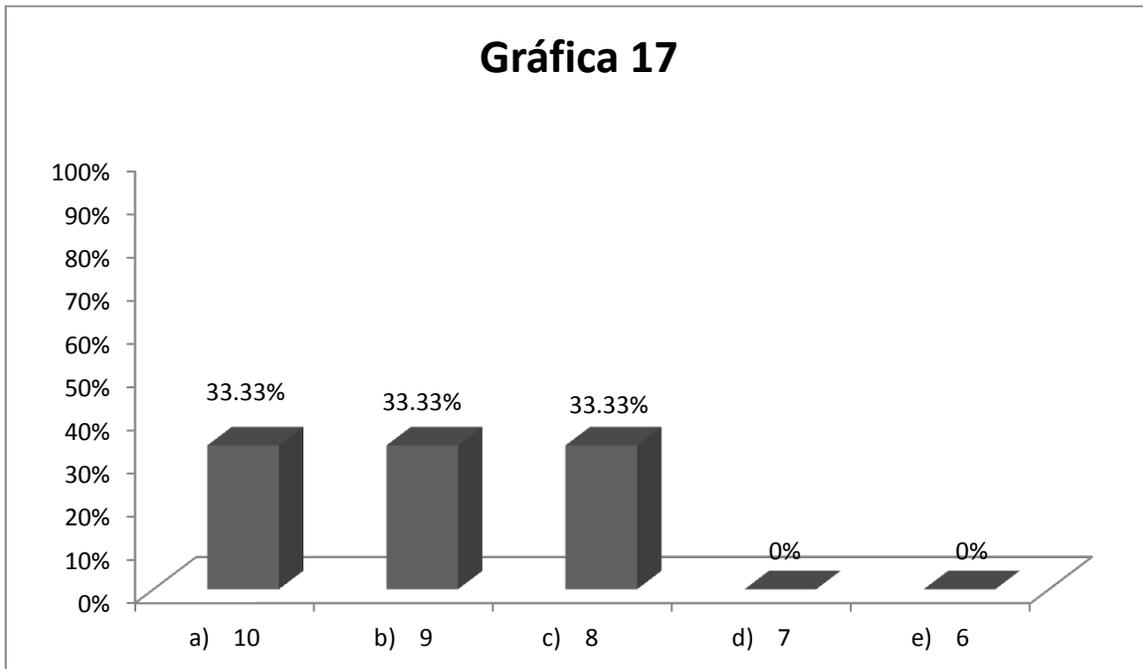
Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La perspectiva de los jefes se encuentra dividida en cuanto a la opinión que tienen sobre la instauración de la gerencia actual; mientras que para algunos el cambio ha sido muy acertado, para otros simplemente acertado y regularmente acertado. Esto puede ser un factor que limite el trabajo en equipo o bien la toma de decisiones.

17. ¿Cómo califica el funcionamiento del hotel a partir de la organización actual?

Escalas: Excelente =10 Bueno= 9 Regular= 8 Malo=7 Pésimo=6

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) 10	1	33.33%
b) 9	1	33.33%
c) 8	1	33.33%
d) 7	0	0%
e) 6	0	0%
Total	3	100%

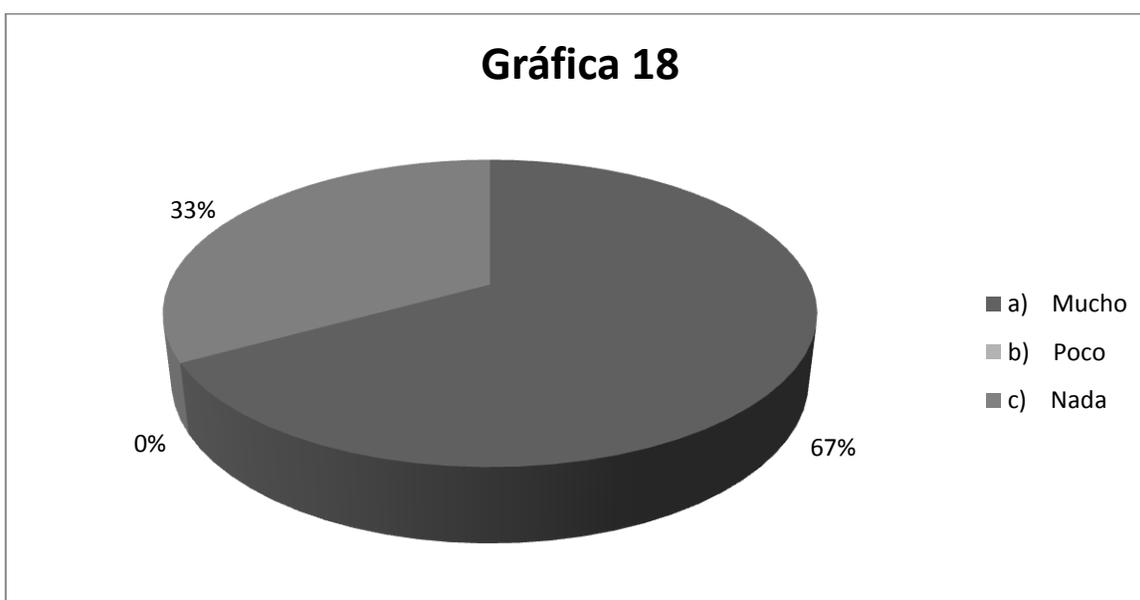


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: De igual forma que en la gráfica anterior la opinión es diferente en cuanto al valor que cada jefe de área da al funcionamiento del hotel. Sin embargo es importante que las calificaciones estén ubicadas en los parámetros más altos, lo que indica que para ellos el funcionamiento ha sido aceptable.

18. ¿Cree que a partir de la gerencia actual ha mejorado el funcionamiento de la empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mucho	2	67%
b) Poco	0	0%
c) Nada	1	33%
Total	3	100%

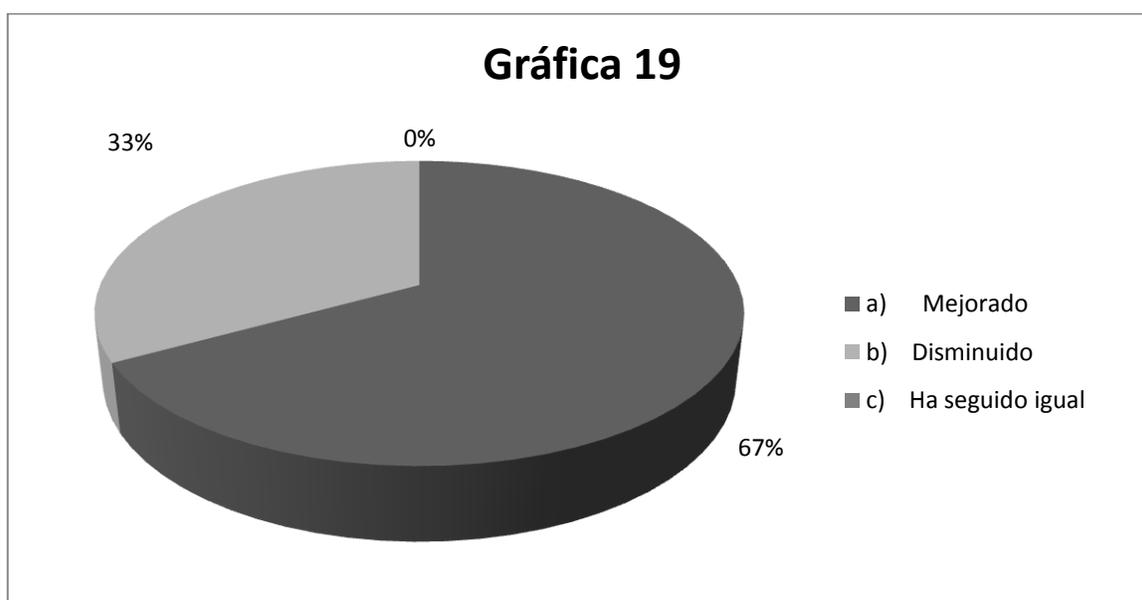


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: aunque en la gráfica 16 y 17 las opiniones han sido dentro de parámetros aceptables, en ésta se percibe que para la mayoría de jefes el funcionamiento de la empresa a mejorado en gran medida; hay una fracción que considera que no ha mejorado. Esta gráfica indica que existe contradicción en sus respuestas.

19. A partir de la gerencia actual el desempeño de los trabajadores ha:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mejorado	2	67%
b) Disminuido	1	33%
c) Ha seguido igual	0	0%
Total	3	100%

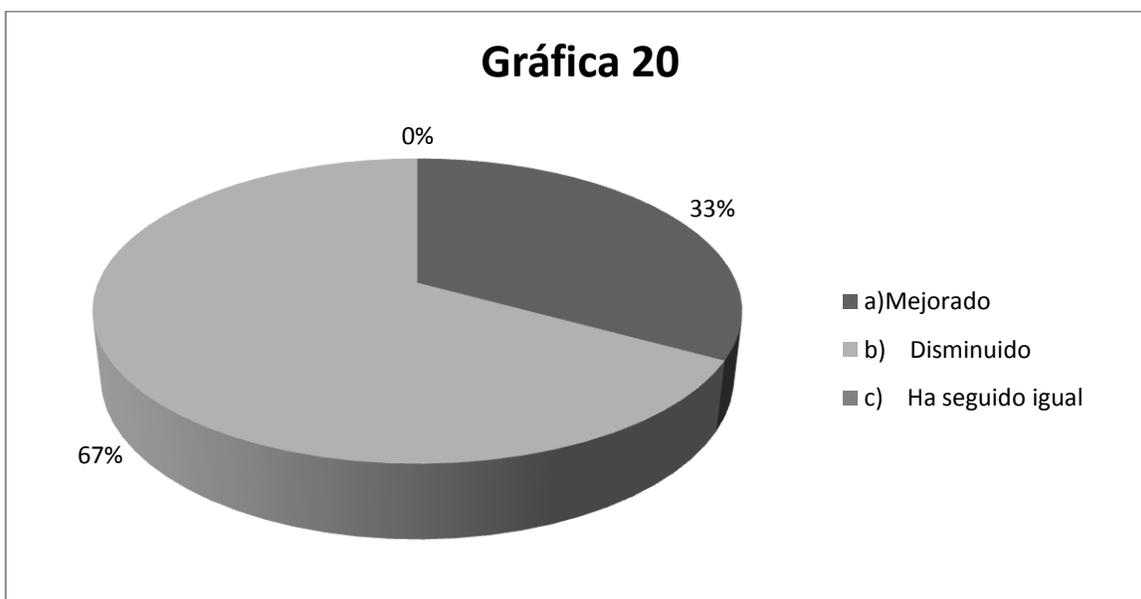


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Es significativo el porcentaje que considera que el desempeño de los trabajadores ha mejorado; una parte expresó lo contrario. Esto se da de manera general ya que en las gráficas 10 y 11 se muestra que el personal no realiza todas las actividades encomendadas en el tiempo indicado.

20. A partir de la gerencia actual considera que la motivación de los empleados ha:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mejorado	1	33%
b) Disminuido	2	67%
c) Ha seguido igual	0	0%
Total	3	100%

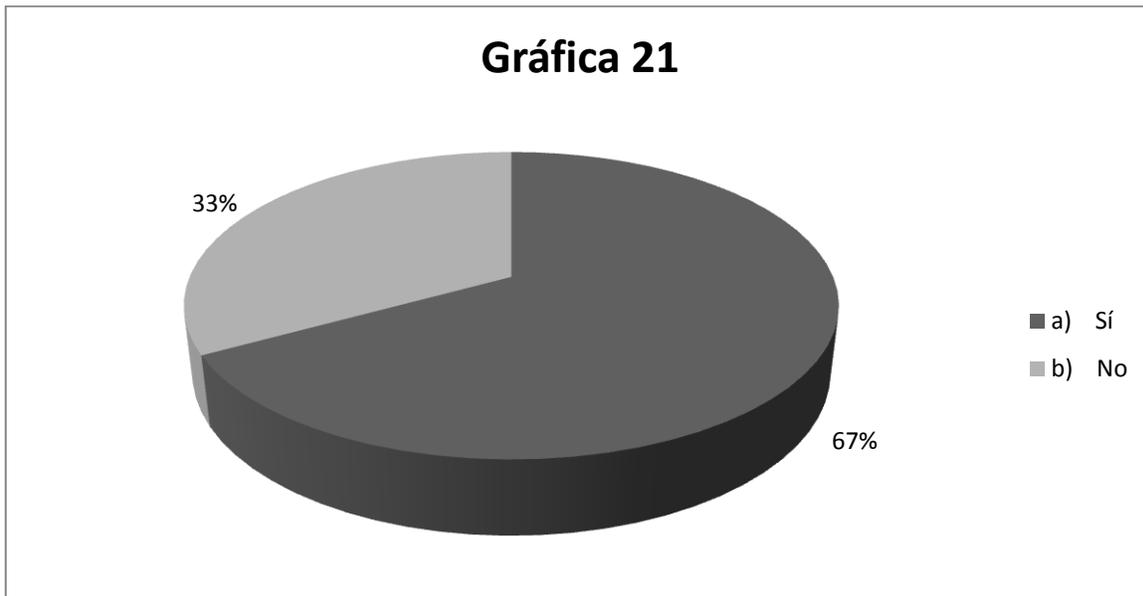


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: En el caso de la motivación es evidente la consideración sobre su disminución. Esto puede afectar el funcionamiento del hotel, ya que si los jefes de área no motivan a su personal, propician el bajo rendimiento laboral; ejemplo de ello es que no realicen las actividades de forma muy eficiente como se muestra en la gráfica 12.

21. ¿A partir de la gerencia actual ha identificado alguna situación y/o problema?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	2	67%
b) No	1	33%
Total	3	100%

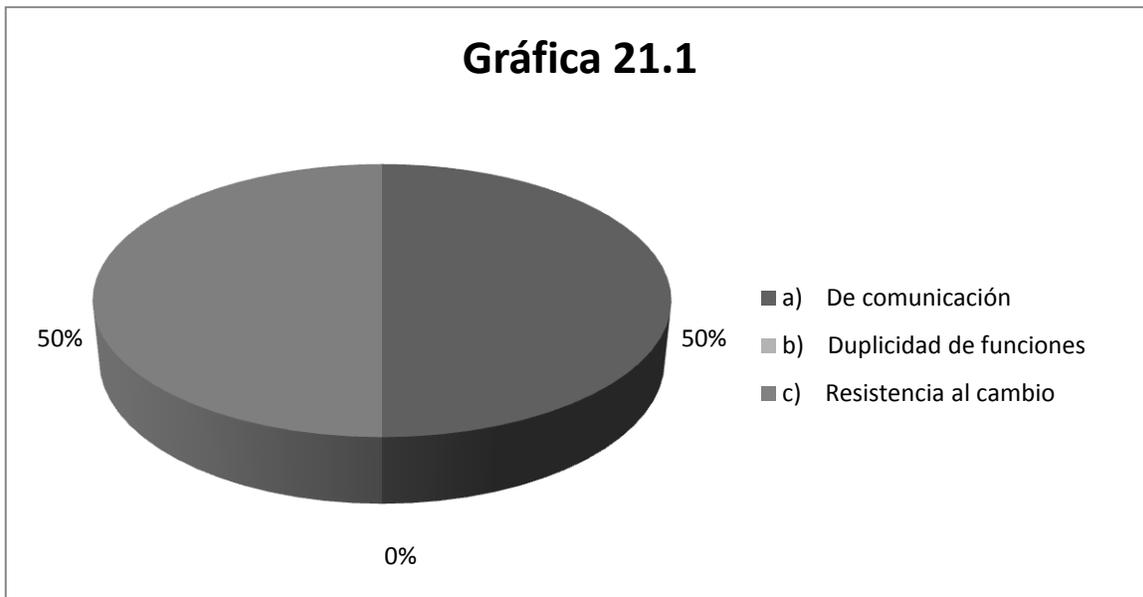


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque es generalizada las respuestas de las gráficas 17 y 18, donde se aprecia que para los jefes de área, el funcionamiento así como el cambio de gerencia en la empresa han sido aceptables, en esta gráfica se muestra que se han detectado problemas a partir de su establecimiento. Lo que puede representar afectaciones en la organización o en el funcionamiento de las empresas.

21.1 ¿Cuál?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) De comunicación	1	50%
b) Duplicidad de funciones	0	0%
c) Resistencia al cambio	1	50%
Total	2	100%

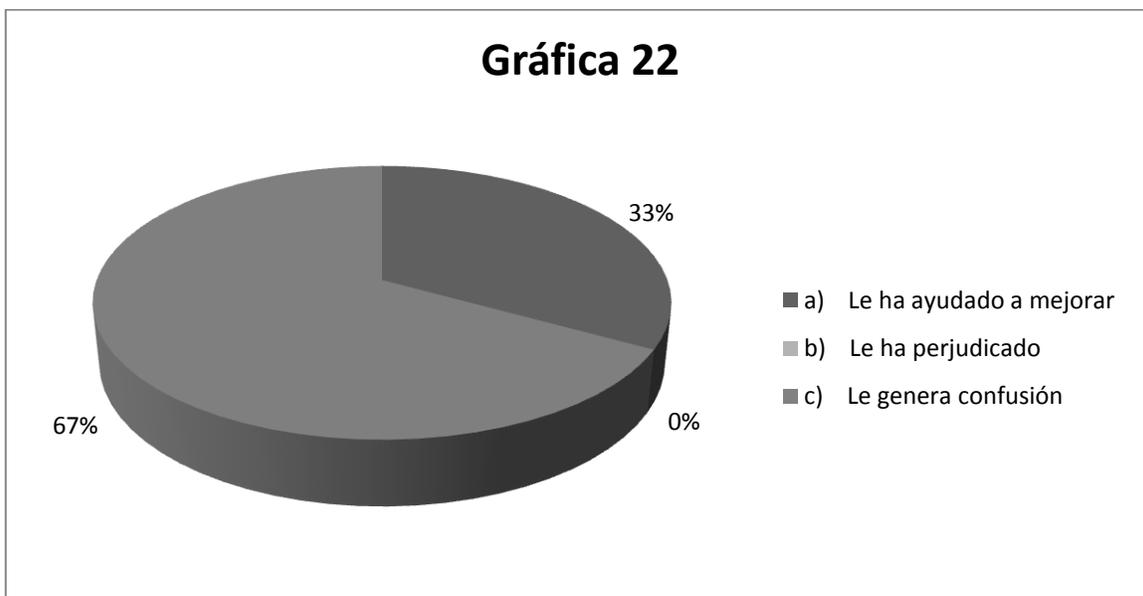


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Un problema que atañe a la organización es la comunicación que repercute entre todo el personal, el hecho de que no hayan recibido inducción a sus nuevos puestos (gráfica 5) implica un problema de comunicación, aunado a la toma de decisiones en relación a implementación de nuevos puestos y que no son informados a los empleados.

22. A usted la organización actual:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Le ha ayudado a mejorar	1	33%
b) Le ha perjudicado	0	0%
c) Le genera confusión	2	67%
Total	3	100%

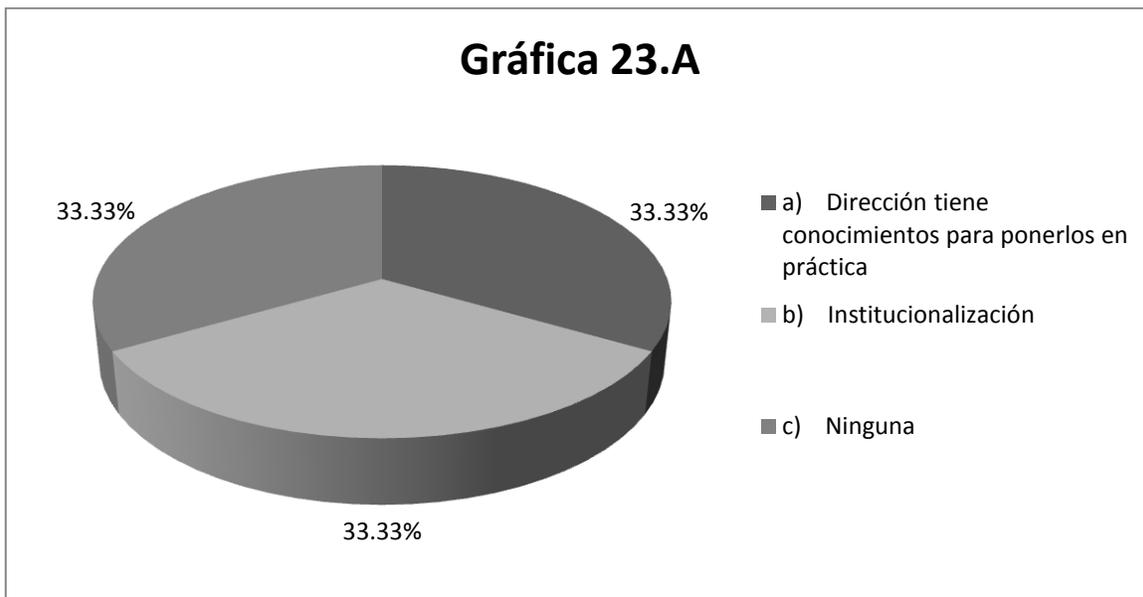


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: A la mayoría de los jefes la organización que se ha establecido a partir de la gerencia actual les ha generado confusión, muestra de ello son las gráficas 16, 17 y 18 donde expresaron que la instauración de la gerencia así como el funcionamiento de las empresas ha sido aceptable; en ésta se aprecia su desconcierto en relación a la organización actual. Es necesario que la organización se establezca de manera clara ya que si a los jefes les genera confusión es posible que el personal que depende de ellos también se siente confundido.

23. ¿De la gerencia actual, cuáles considera cómo: Ventajas

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Dirección tiene conocimientos para ponerlos en práctica	1	33.33%
b) Institucionalización	1	33.33%
c) Ninguna	1	33.33%
Total	3	100%

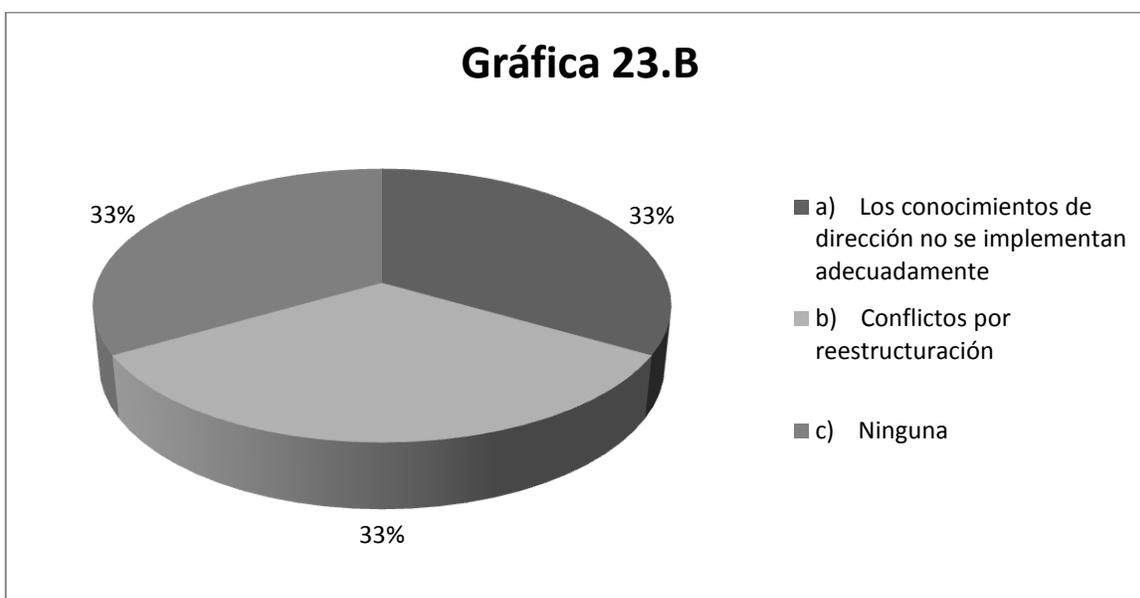


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: De igual manera en esta gráfica se percibe que la opinión de los jefes es diferente, cada uno presenta una ventaja como que el puesto de gerencia general lo haya ocupado un Administrador de Empresas, que la dirección esté a cargo de personas ajenas al Consejo Administrativo y otra fracción considera que no hay ninguna ventaja.

Desventajas

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Los conocimientos de dirección no se implementan adecuadamente	1	33%
b) Conflictos por reestructuración	1	33%
c) Ninguna	1	33%
Total	3	100%



Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Las desventajas también son diferentes y están relacionadas con las ventajas; aunque se tengan los conocimientos teóricos para organizar y dirigir el hotel estos no se ponen en práctica, además al parecer los cambios realizados en puestos o integración de diferentes sistemas han generado inconformidad en el personal.

24. Qué sugiere para mejorar el funcionamiento de:

Hotel

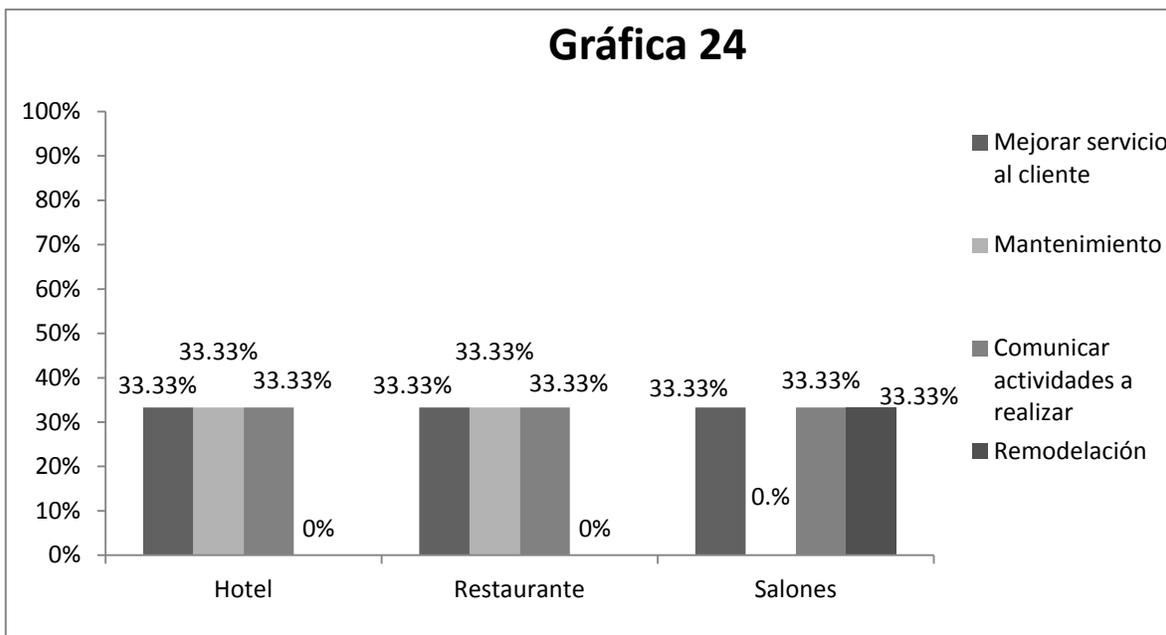
Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mejorar servicio al cliente	1	33.33%
b) Mantenimiento	1	33.33%
c) Comunicar actividades a realizar	1	33.33%
Total	3	100%

Restaurante

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mejorar servicio al cliente	1	33.33%
b) Mantenimiento	1	33.33%
c) Comunicar actividades a realizar	1	33.33%
Total	3	100%

Salones

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Mejorar servicio al cliente	1	33.33%
b) Remodelación	1	33.33%
c) Comunicar actividades a realizar	1	33.33%
Total	3	100%



Fuente: encuesta directa 2012

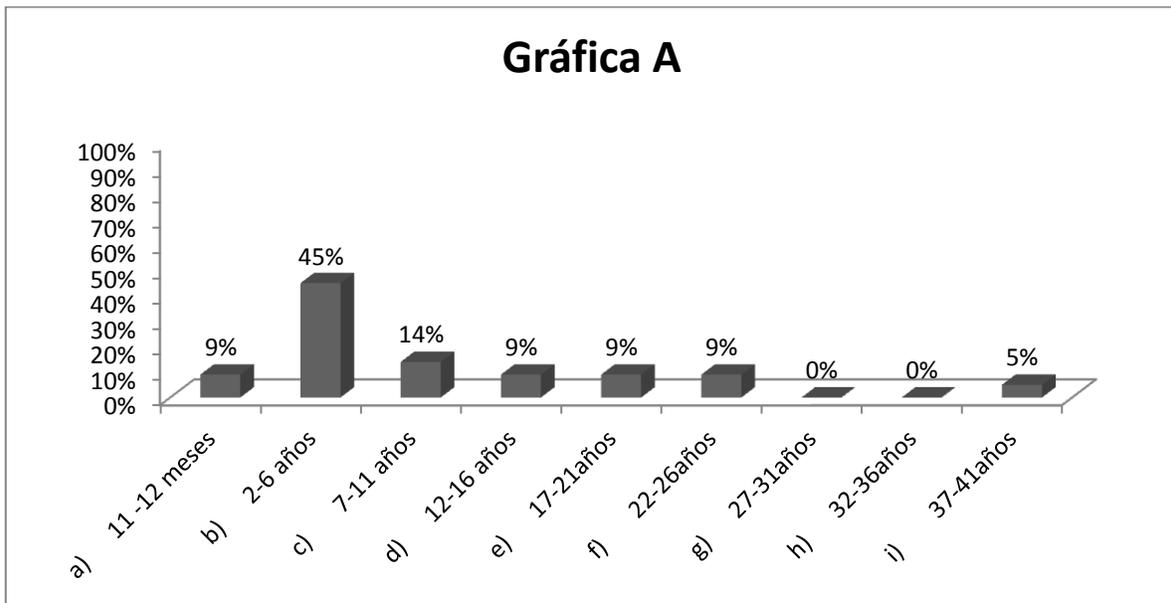
Interpretación: De las opciones que los jefes de área sugieren para mejorar el funcionamiento de las empresas, sobresalen: el mejorar los servicios que brindan, dar mantenimiento y remodelación a las áreas; para mejorar esos aspectos, se requiere mejorar el desempeño laboral de sus empleados. La sugerencia que tiene relación con la organización, también se refiere al mejoramiento de la comunicación que como se ha observado en las gráficas 5 y 13, se han generado deficiencias que afectan el funcionamiento de hotel, restaurante y salones.

**PRESENTACIÓN
DE
RESULTADOS
DEL
PERSONAL
OPERATIVO**

Cuestionario dirigido al personal operativo

A: Antigüedad en el puesto

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) 11 -12 meses	2	9%
b) 2-6 años	10	45%
c) 7-11 años	3	14%
d) 12-16 años	2	9%
e) 17-21años	2	9%
f) 22-26años	2	9%
g) 27-31años	0	0%
h) 32-36años	0	0%
i) 37-41años	1	5%
Total	22	100%

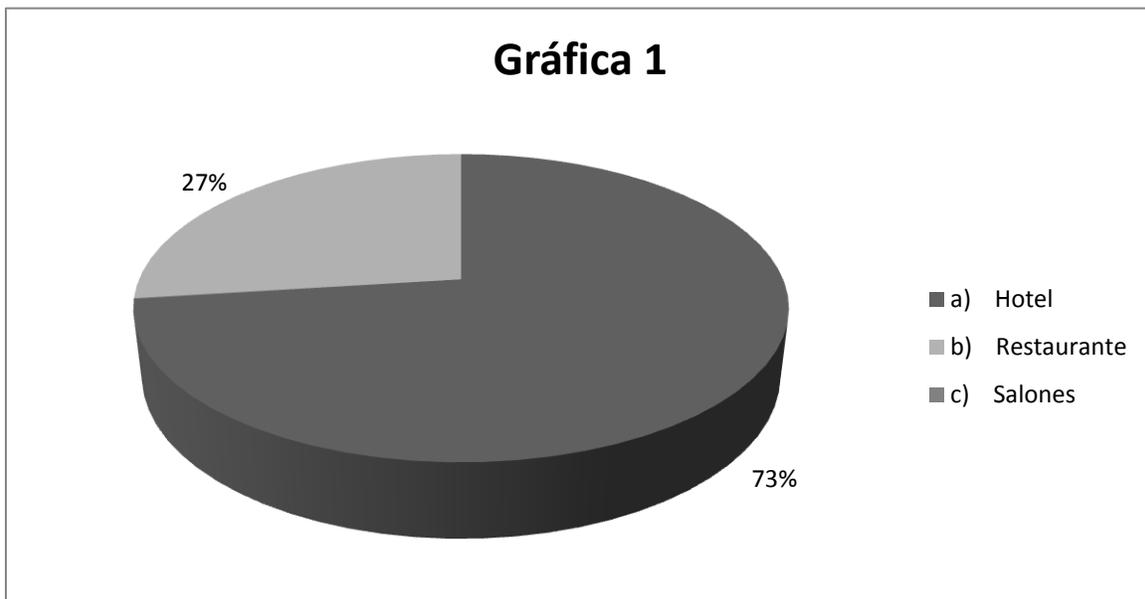


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación Aunque la cifra que sobresale pertenece a empleados con una antigüedad reciente que va de 11 meses hasta 6 años, sumados el resto de cifras nos indica que la mayoría de personas ha generado una antigüedad considerada en la empresa, esto significa que han tenido la oportunidad de ver la organización dada en las distintas gerencias que se han implementado.

1.- ¿Actualmente en qué empresa trabaja?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Hotel	16	73%
b) Restaurante	6	27%
c) Salones	0	0%
Total	22	100%

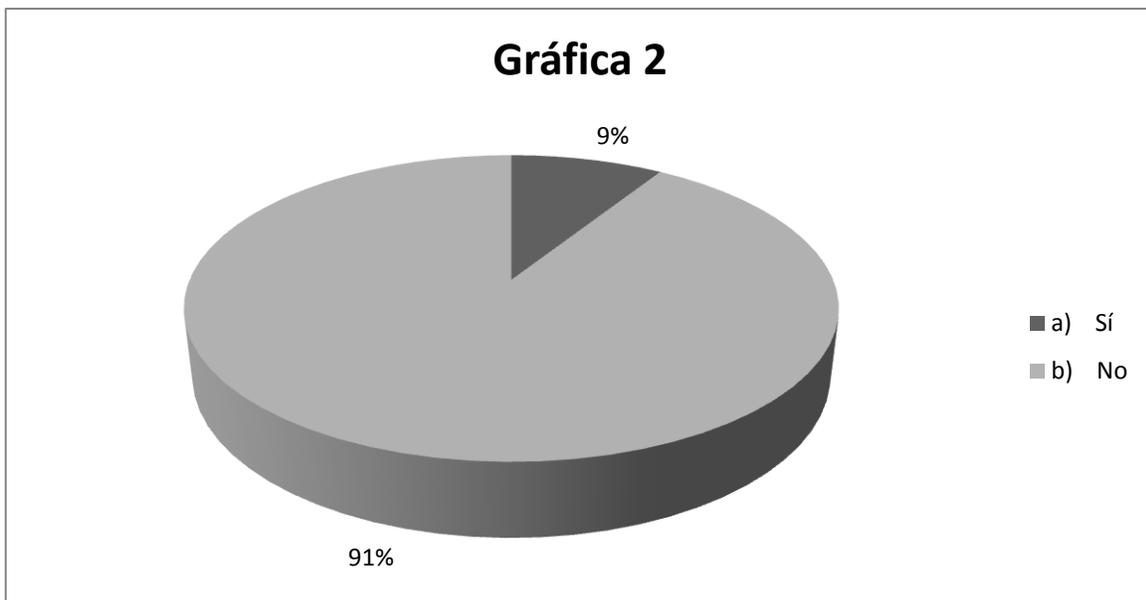


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La organización está conformada por tres empresas cada una tiene diferente razón social y tiene sus ingresos; sin embargo el personal no tiene definido a que empresa pertenece ya que como se aprecia, nadie expresó laborar en salones, cuando en la práctica hay personas que se desempeñan en específico en esta área.

2. ¿A partir de la gerencia actual lo han cambiado de área y/o empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) Sí	2	9%
d) No	20	91%
Total	22	100%

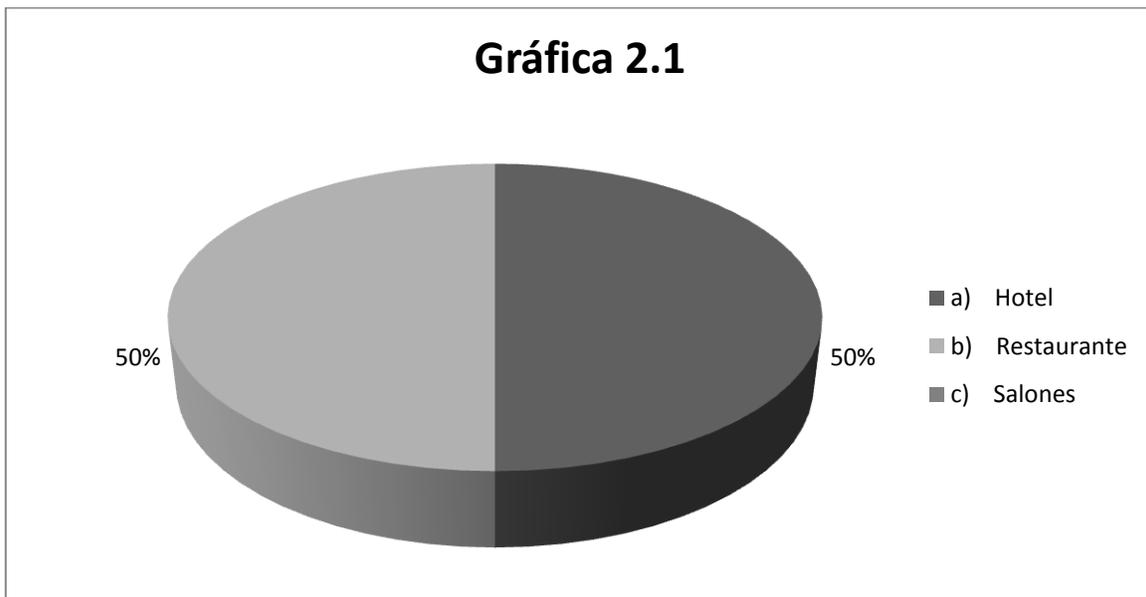


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se observa en la gráfica A, el personal tiene una antigüedad en los puestos de 2 hasta 41 años, lo que indica que en las diferentes gerencias no se les ha cambiado de puesto. Esto indica que no se han establecido las reestructuraciones que generalmente realiza una gerencia de reciente instauración.

2.1. ¿A qué empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Hotel	1	50%
e) Restaurante	1	50%
f) Salones	0	0%
Total	2	100%

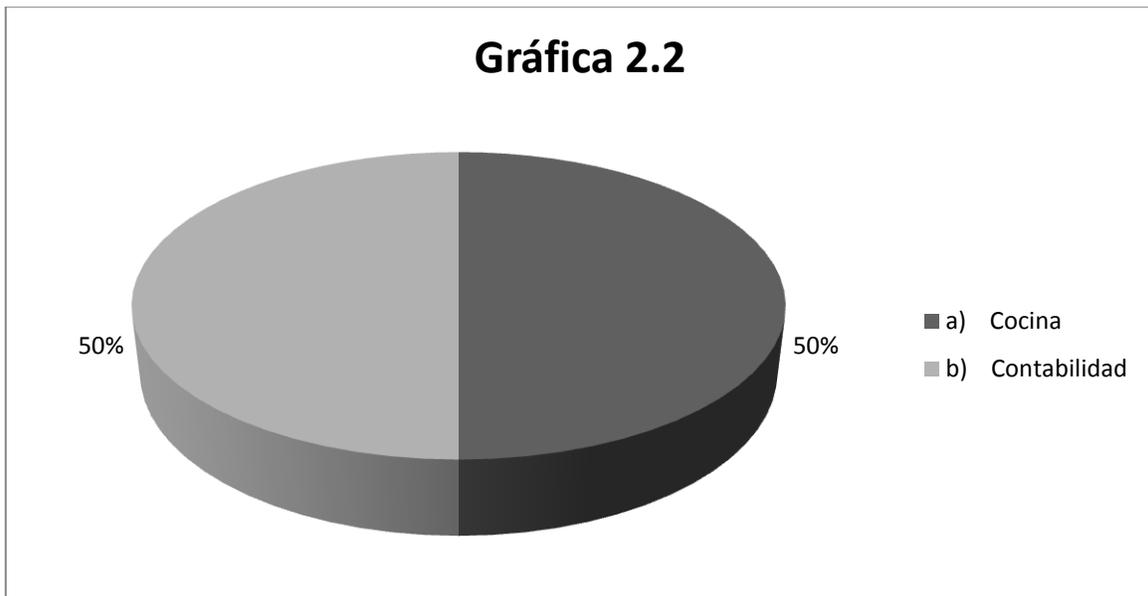


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Del porcentaje de personas removidas de sus puestos, solo a la mitad la cambiaron de empresa. No fue un cambio tan drástico debido a que solo fue removida de área.

2.2. ¿A qué área?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) Cocina	1	50%
d) Contabilidad	1	50%
Total	2	100%

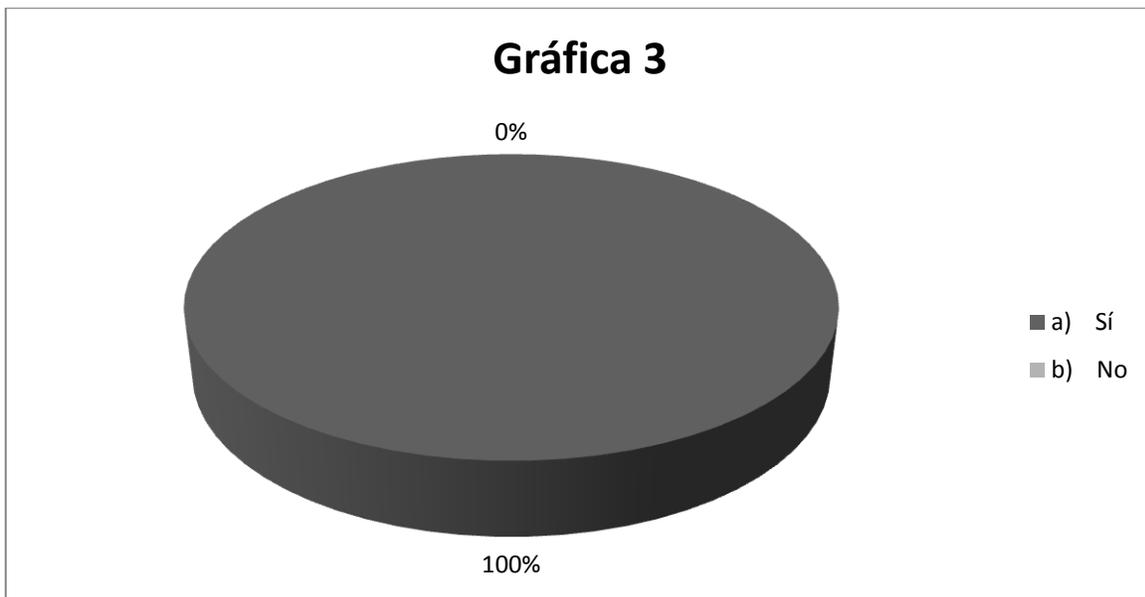


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Con los cambios de área implica que el personal adquiera conocimientos nuevos que le permitan desarrollarse en el nuevo puesto, aún cuando el cambio haya sido en la misma empresa, dado que las actividades cambian ya que de caja se le ubicó a contabilidad y de ser galopina a ayudante de cocina.

3. ¿Con el cambio de área o empresa recibió inducción al nuevo puesto?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) Sí	2	100%
d) No	0	0%
Total	2	100%

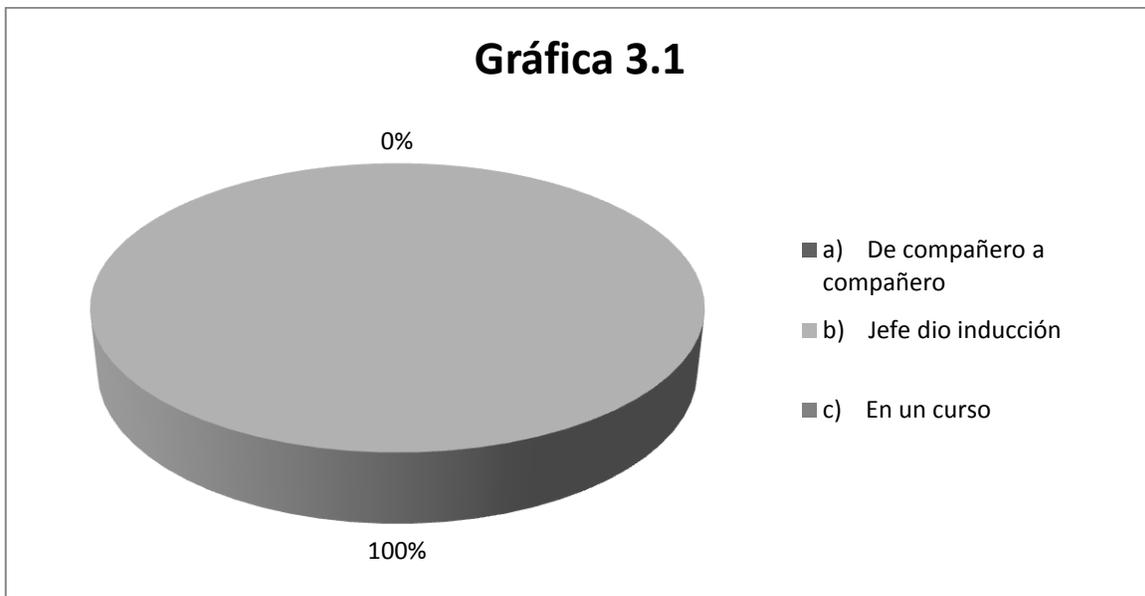


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como lo menciona Galindo, la introducción al nuevo puesto es fundamental para el adecuado desarrollo y desempeño dentro de la empresa, en este caso del área. Para el personal también es importante recibir la inducción para desempeñar adecuadamente sus funciones o actividades.

3.1. ¿Cómo fue?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) De compañero a compañero	0	0%
b) Jefe dio inducción	2	100%
c) En un curso	0	0%
Total	2	100%

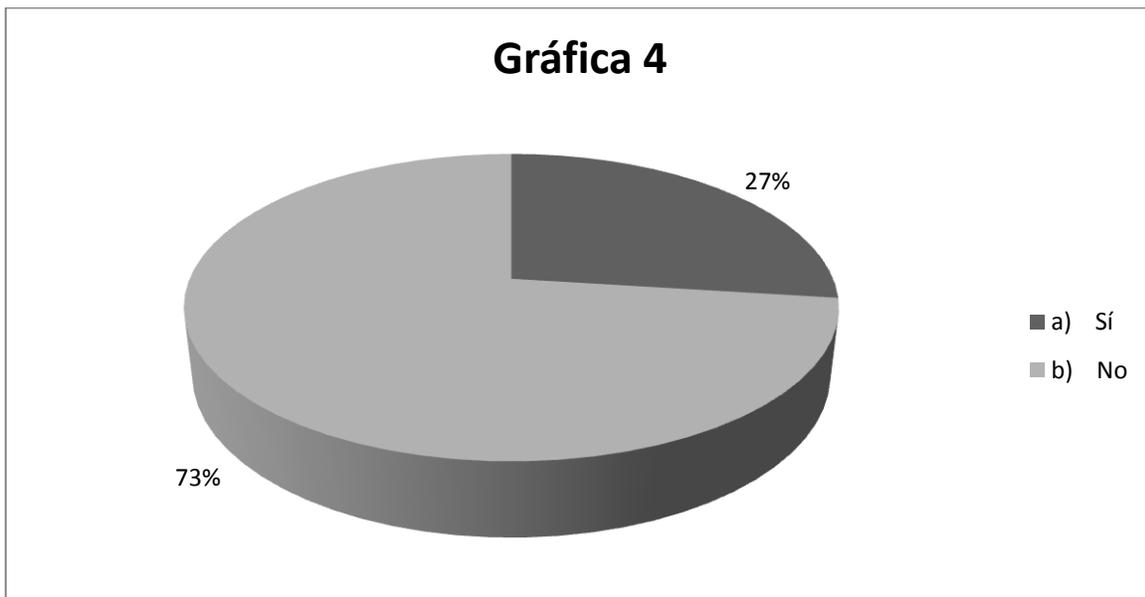


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se observa, la inducción fue dada por el jefe de área, lo cual da mayores posibilidades de que la inducción sea exitosa, ya que es el indicado para estimular al personal y con ello asegurar que las indicaciones hayan sido entendidas para llevarlas correctamente a la práctica.

4. ¿A partir de la gerencia actual le han dado a conocer las actividades que debe desempeñar?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) Sí	6	27%
d) No	16	73%
Total	22	100%

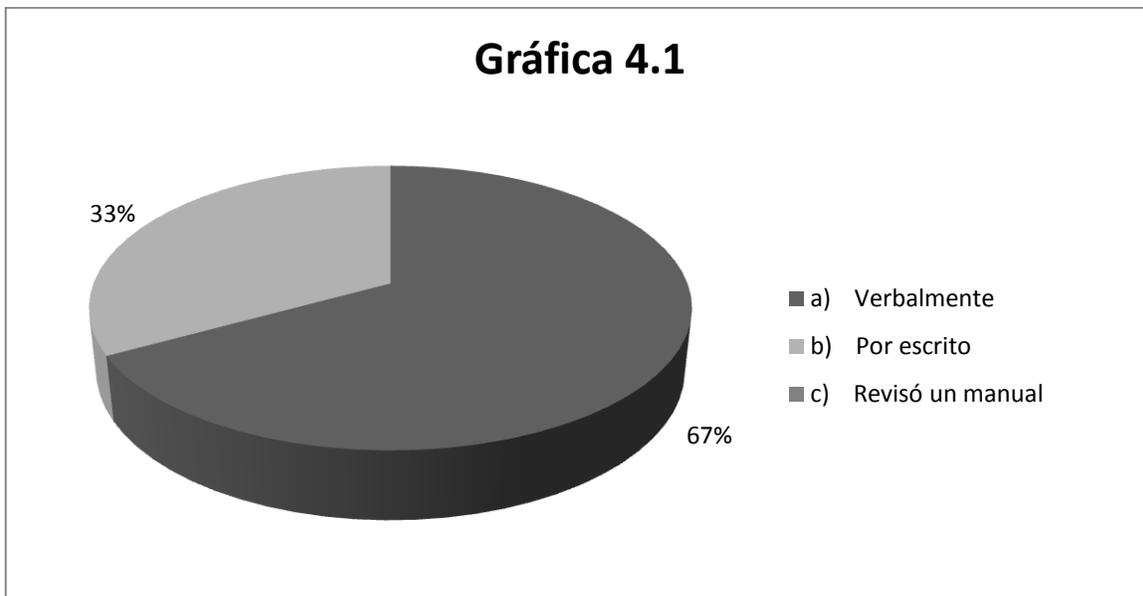


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La asignación de actividades de manera formal en una empresa es de gran importancia; el que se den a conocer las actividades que el personal debe desempeñar: evita omisiones, duplicidad de funciones y el que se asuma la responsabilidad del puesto al tener claridad en las instrucciones. En este caso solo a una parte de personal se le dio a conocer las actividades a realizar; lo idóneo es que actualice a todos los puestos.

4.1. ¿Cómo le dieron a conocer esas funciones?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
e) Verbalmente	4	67%
f) Por escrito	2	33%
g) Revisó un manual	0	0%
Total	6	100%

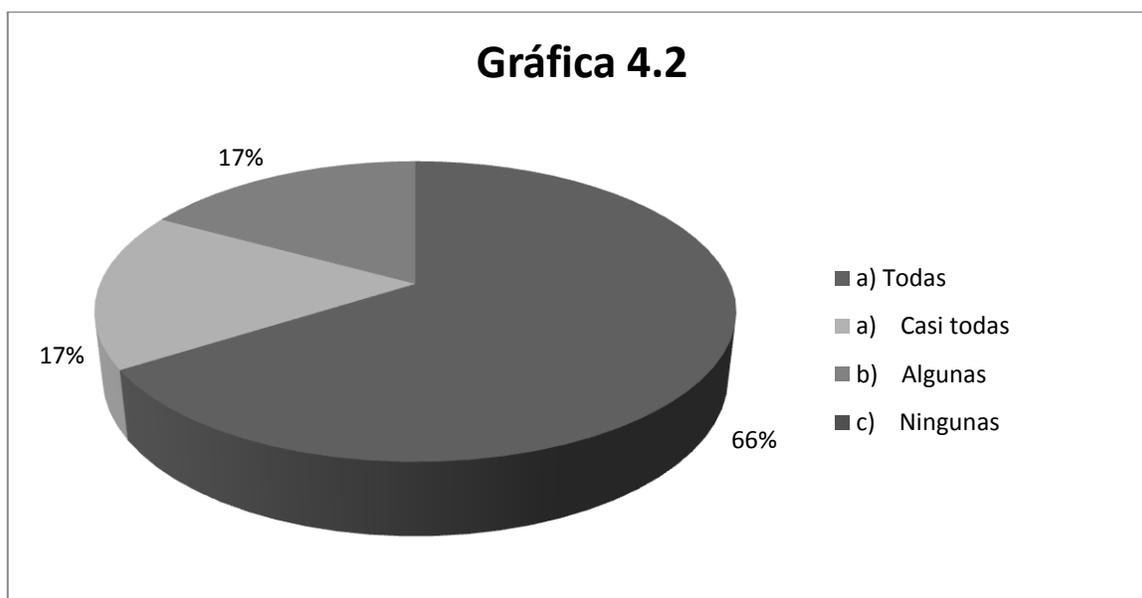


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Al personal que sí se les dio a conocer lo que deben desempeñar en su puesto, fue de manera escrita, lo cual es importante porque se da la información de manera formal y se tiene mayor certeza de que el personal tiene establecidas sus actividades. Sin embargo lo idóneo es que esas actividades se plasmaran en un manual de organización.

4.2 ¿Las instrucciones que le dieron sobre esas actividades a realizar le quedaron claras?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Todas	4	66%
d) Casi todas	1	17%
e) Algunas	1	17%
f) Ningunas	0	0%
Total	6	100%

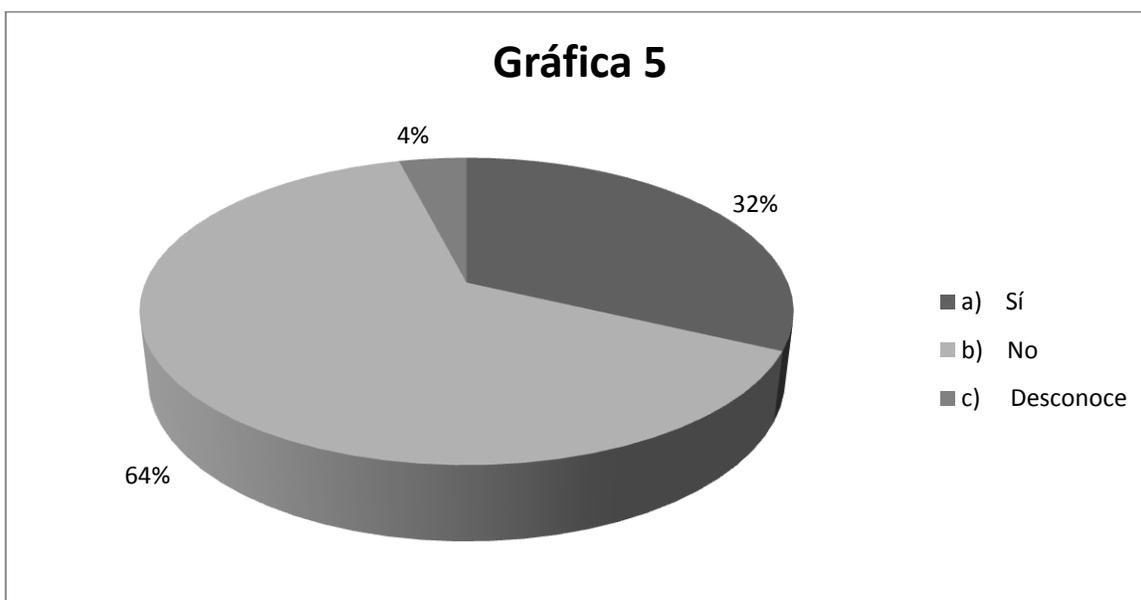


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Es importante que todas las instrucciones que se le dan al personal, les queden claras para evitar las confusiones al realizar su trabajo. Se muestra en este caso que hay personas que no todas las instrucciones les quedan claras, lo que puede causar errores de trabajo o en su caso el que no se realicen algunas acciones.

5. ¿Considera que al resto de personal le quedan claras las instrucciones que les dan?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
f) Sí	7	32%
g) No	14	64%
h) Desconoce	1	4%
Total	22	100%

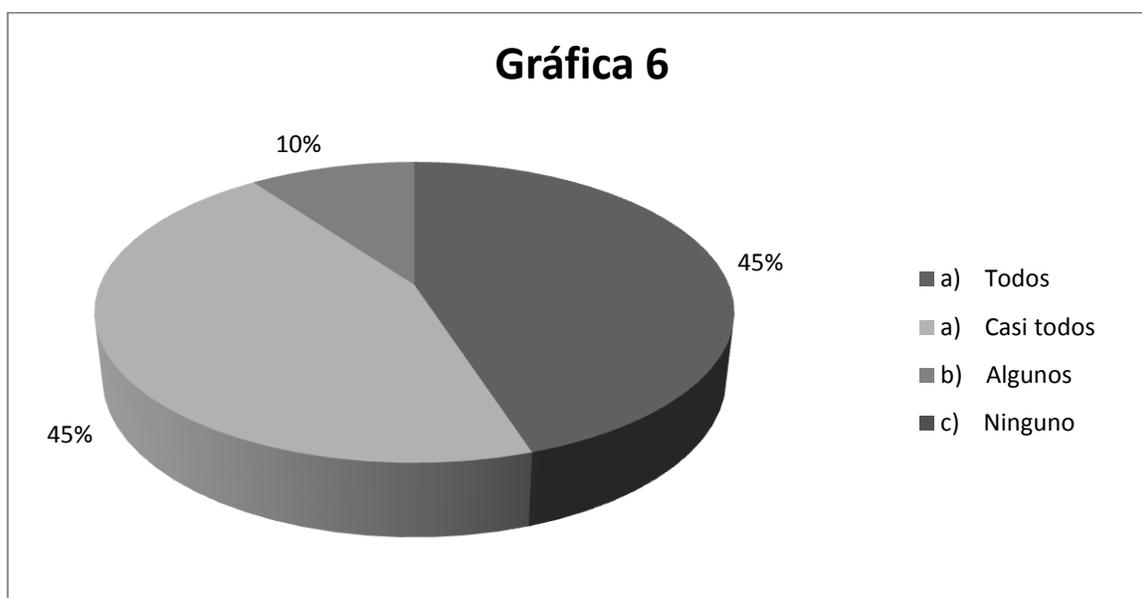


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: la interrogante fue dirigida a todo el personal, ellos consideran que no les quedan claras las actividades a realizar. Es probable que se deba a que han observado que el personal no realice su trabajo o se de la duplicidad en las funciones como se menciona en la gráfica 4.

6. ¿Conoce los puestos que conforman la empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Todos	10	45%
b) Casi todos	10	45%
c) Algunos	2	10%
d) Ninguno	0	0%
Total	5	100%

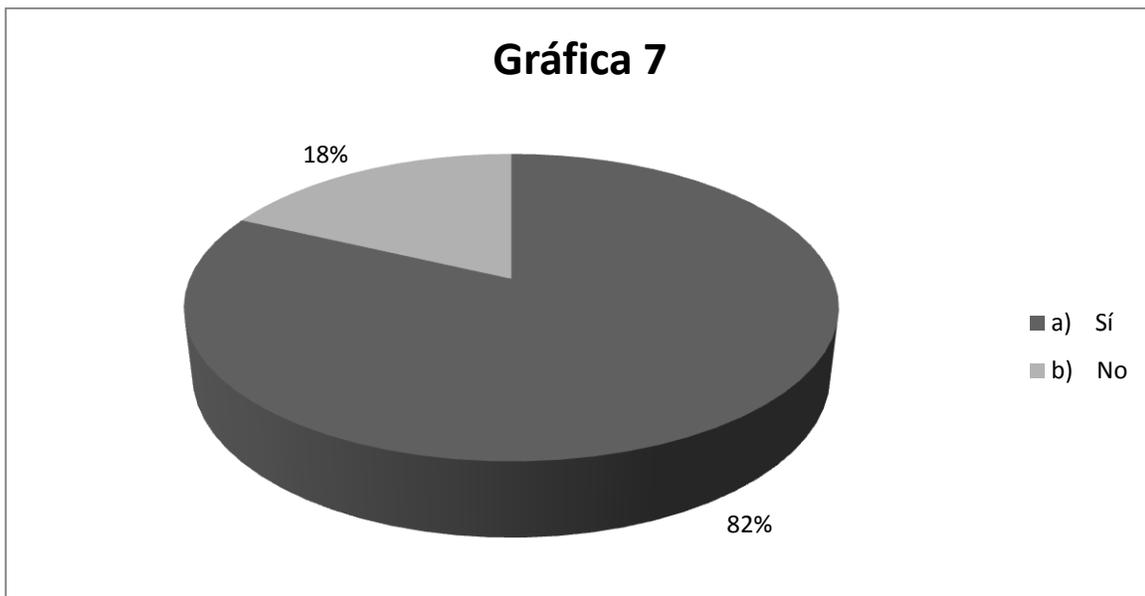


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La organización de la empresa la encabeza un Consejo de Administración, de él se desprende gerencia general, subgerencias y resto de puestos. El que el personal conozca la estructura es necesario porque es conocer la organización para la cual trabajan; sin embargo todos los puestos deberían ser conocidos por los colaboradores. A lo que los empleados respondieron en su mayoría que sí conocen todos o casi todos los puestos, lo que resulta relevante ya que al considerar el promedio en la antigüedad de los empleados es que en su totalidad deberían de tener un conocimiento completo de todos los puestos que conforman las tres empresas.

7. ¿De esos puestos sabe quien toma las decisiones más importantes?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
e) Sí	18	82%
f) No	4	18%
Total	22	100%

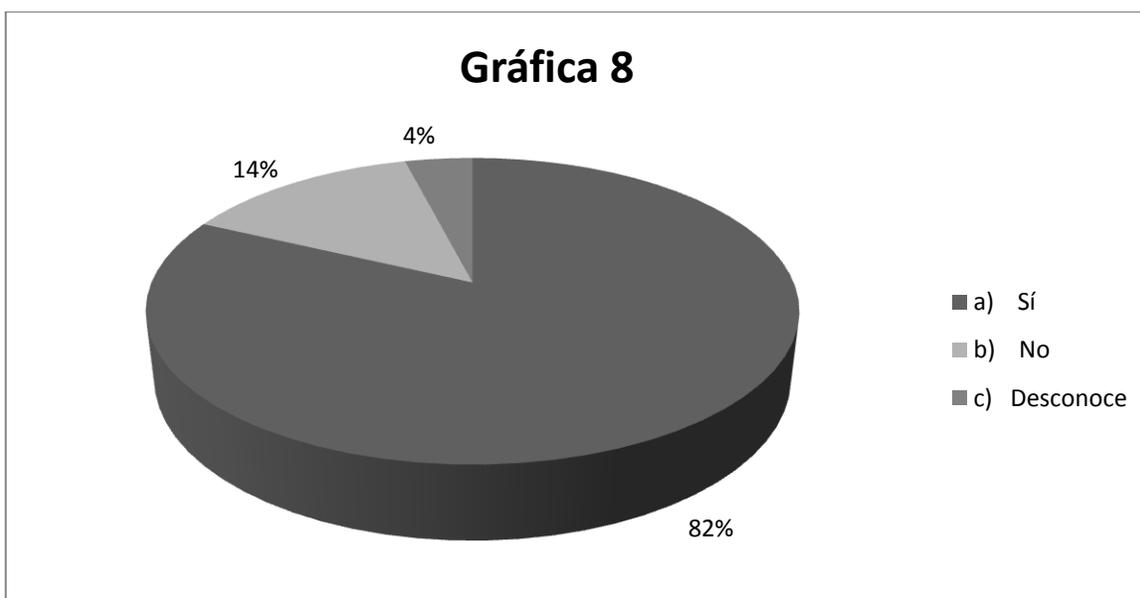


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Es importante como en este caso que los empleados tengan conocimiento de las personas que están al frente de la dirección, ya que son los que tienen mayor jerarquía dentro de la empresa y de esa forma el personal sabrá con quien acudir en caso de ser necesario.

8. ¿Usted tiene un jefe inmediato?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) Sí	18	82%
d) No	3	14%
e) Desconoce	1	4%
Total	22	100%

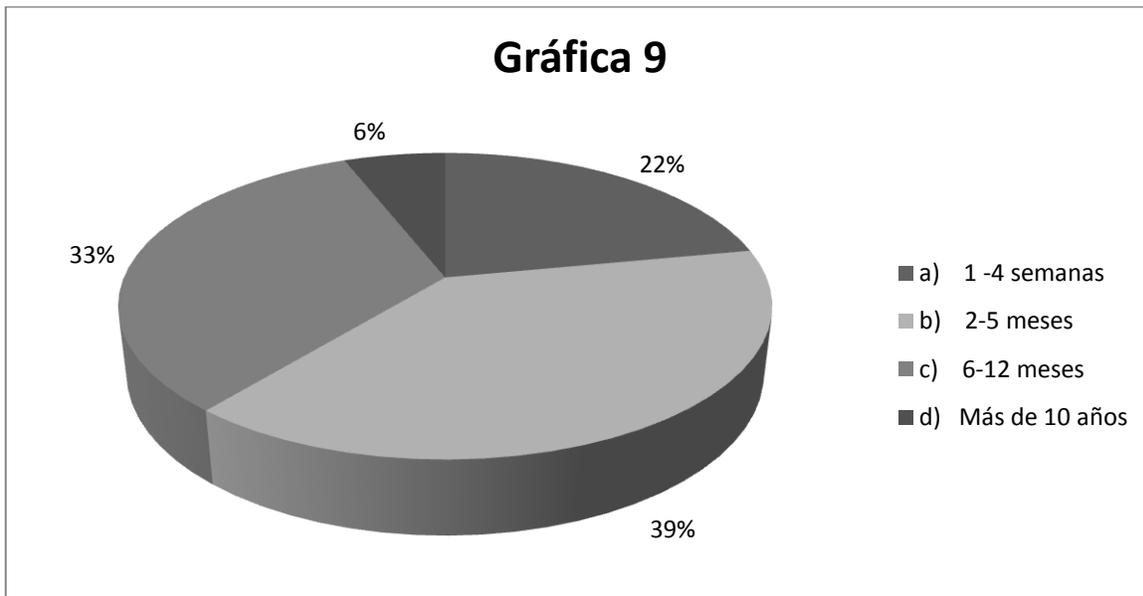


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Sobresale el porcentaje del personal que tiene un jefe inmediato, en menor cantidad se presenta el personal que carece de no tiene o se encuentra desconcertado sobre ese aspecto. El que se presente esta situación propicia la falta de supervisión y que es fundamental para que el trabajo sea realizado y se dé el cumplimiento de metas de la empresa.

9. ¿Desde cuándo es su jefe?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) 1 -4 semanas	4	22%
d) 2-5 meses	7	39%
e) 6-12 meses	6	33%
f) Más de 10 años	1	6%
Total	18	100%

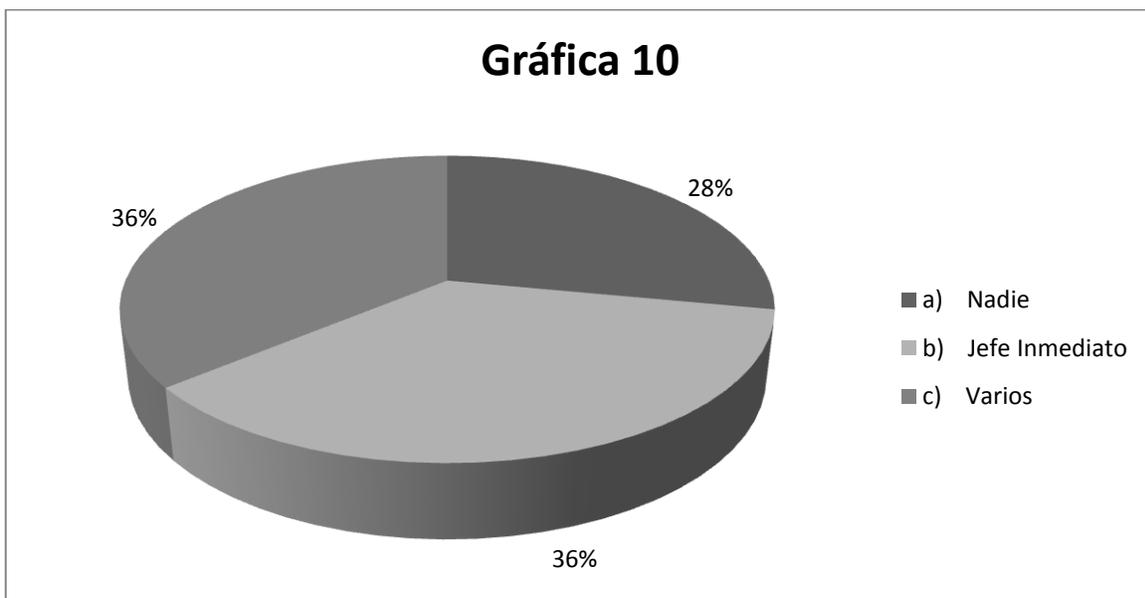


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La gerencia se estableció en febrero de este año, lo cual indica que la mayoría de los puestos como jefes, se instauraron con la gerencia actual, debido a que se han dado cambios principalmente en esos niveles.

10. ¿Durante su horario de trabajo, quién le da indicaciones sobre las actividades a realizar?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Nadie	6	28%
e) Jefe Inmediato	8	36%
f) Varios	8	36%
Total	22	100%

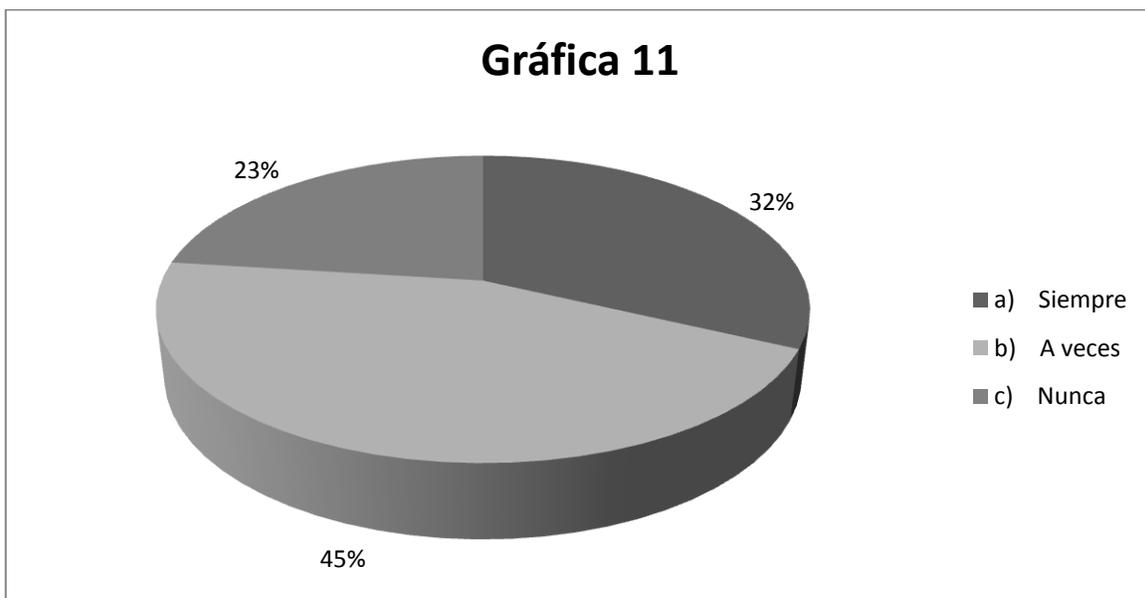


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se pudo apreciar en la gráfica 8, la mayoría del personal tiene un jefe inmediato de quien deberían recibir órdenes, en esta gráfica se muestra que gran parte de trabajadores reciben indicaciones de diferentes personas, esta situación es resultado de la existencia de las tres empresas, donde el personal de una, realiza actividades de otra. El que algunos empleados no reciban indicaciones, puede provocar el que no cumplan sus actividades.

11. ¿Supervisan las actividades que usted realiza?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Siempre	7	32%
e) A veces	10	45%
f) Nunca	5	23%
Total	22	100%

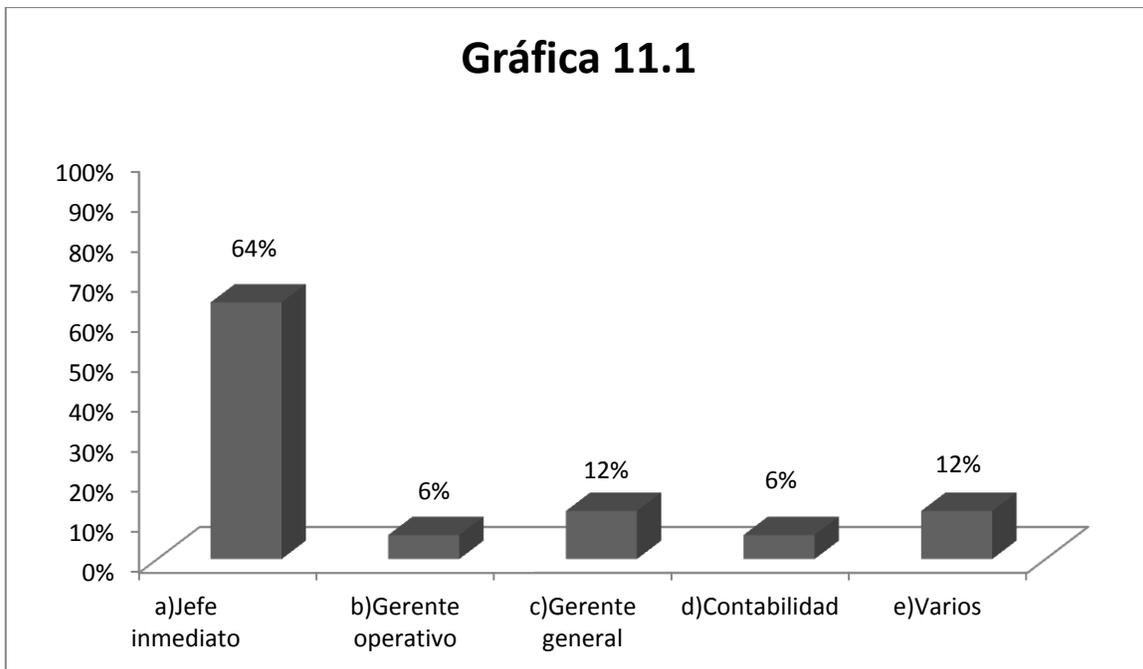


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La supervisión como parte de la dirección es fundamental para vigilar que los planes se estén cumpliendo. Cuando la supervisión no es constante como se observa en la gráfica, el desempeño del trabajador disminuye al no tener un guía eficaz que los dirija además de que la supervisión según Reyes, motiva a los empleados. En relación con la gráfica anterior, el hecho de que el personal no reciba órdenes durante el día o las reciba de varias personas, provoca que no se realice continua supervisión a su labor.

11.1 ¿Quién supervisa esas actividades?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
e) Jefe inmediato	11	64%
f) Gerente operativo	1	6%
g) Gerente general	2	12%
h) Contabilidad	1	6%
i) Varios	2	12%
Total	17	100%

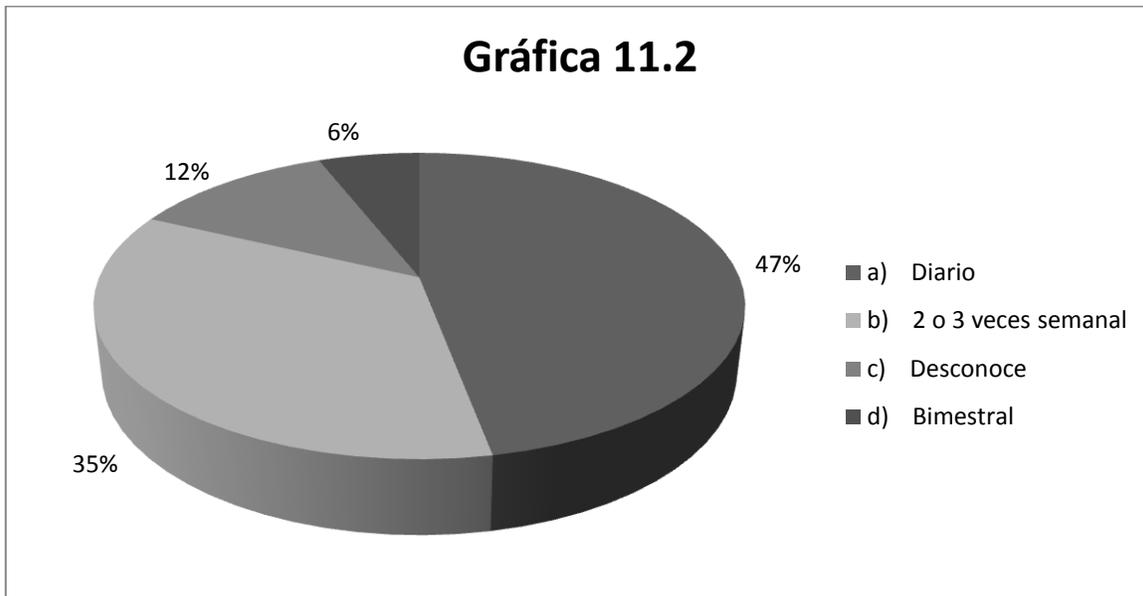


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La deficiente organización se plasma al observar la gráfica debido a que del personal que es supervisado siempre u ocasionalmente algunos son supervisados por personas que ocupan puestos que no deberían ser responsables de esa labor, ya que las gerencias deben establecer un puesto específico para ello.

11.2 ¿Cada cuándo supervisa esas actividades?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Diario	8	47%
e) 2 o 3 veces semanal	6	35%
f) Desconoce	2	12%
g) Bimestral	1	6%
Total	17	100%

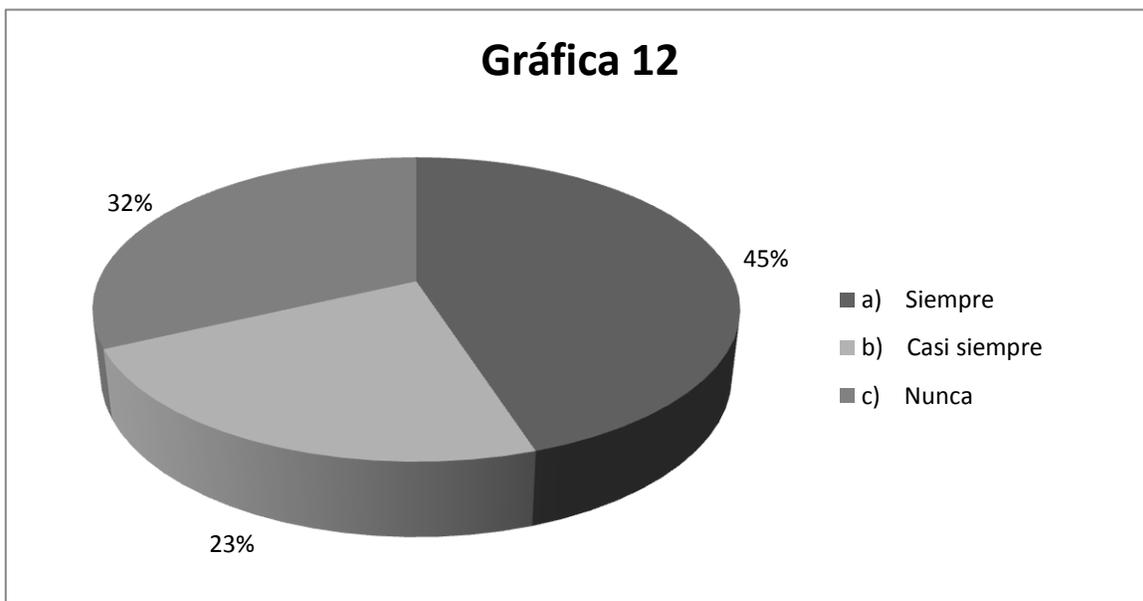


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se mencionó en la gráfica 11, la supervisión debe ser constante, en contraste, se percibe el problema en esta cuestión. Y es que hay varias personas que dan indicaciones sobre las actividades a realizar, (gráfica 10) esa situación puede limitar el establecimiento de un plan de supervisión donde las actividades sean revisadas una vez que se concluyan o bien cuando lo determine el responsable, en este caso el jefe inmediato.

12. ¿Al concluir una actividad informa a alguien?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
b) Siempre	10	45%
c) Casi siempre	5	23%
d) Nunca	7	32%
Total	22	100%

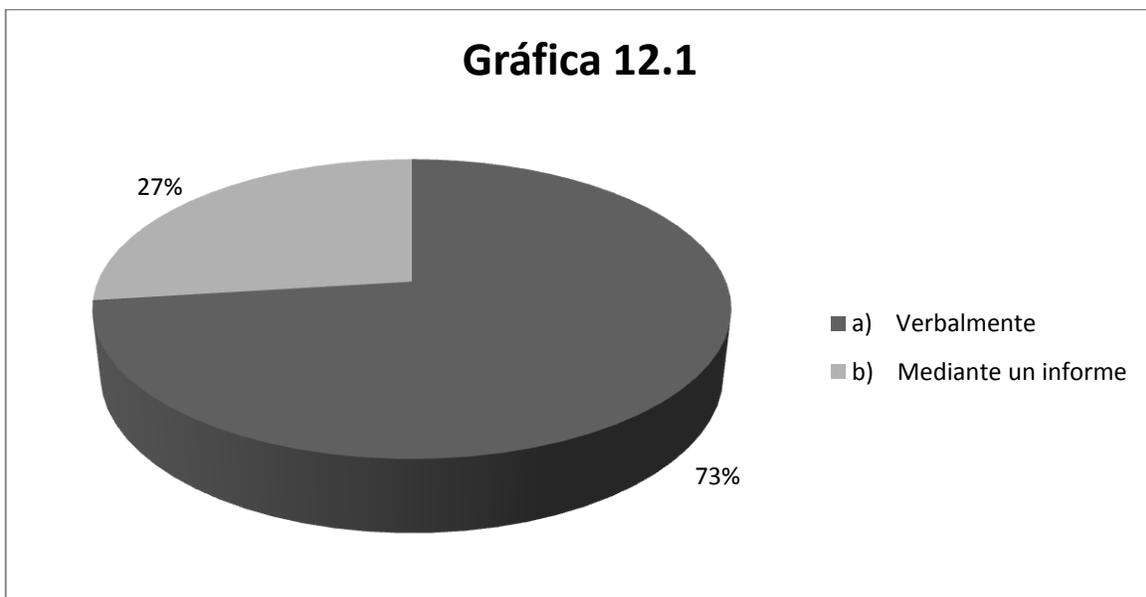


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Más de la mitad de personas entrevistadas no informan cuando concluyen una actividad, la comunicación debe ser vital entre jefes y subalternos para mejorar el rendimiento laboral, un jefe tiene la facultad para indicar a las personas que dependen de él, le informen cuando la actividad encomendada la hayan concluido.

12.1 ¿Cómo informa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Verbalmente	11	73%
e) Mediante un informe	4	27%
Total	15	100%

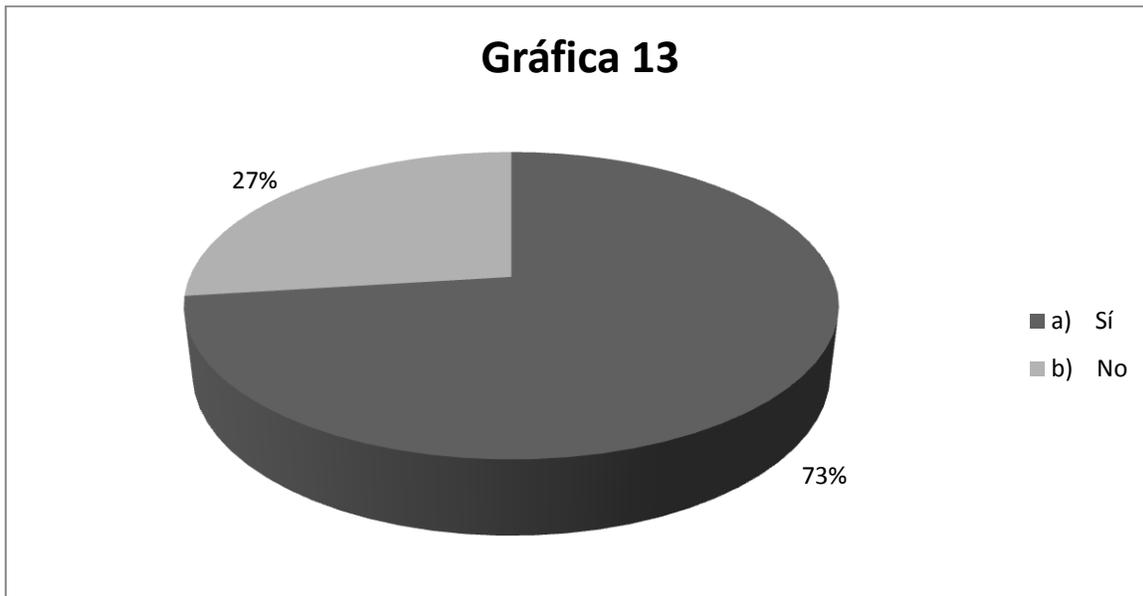


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La falta de formalidad de reportar mediante un documento se hace latente en la empresa donde la mayoría reporta verbalmente, los que lo hacen con informes como son los puestos de cajera y recepcionista, es porque entregan cortes del dinero en efectivo que manejan.

13. ¿Cuándo usted tiene un problema sabe con quién dirigirse?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
f) Sí	16	73%
g) No	6	27%
Total	22	100%

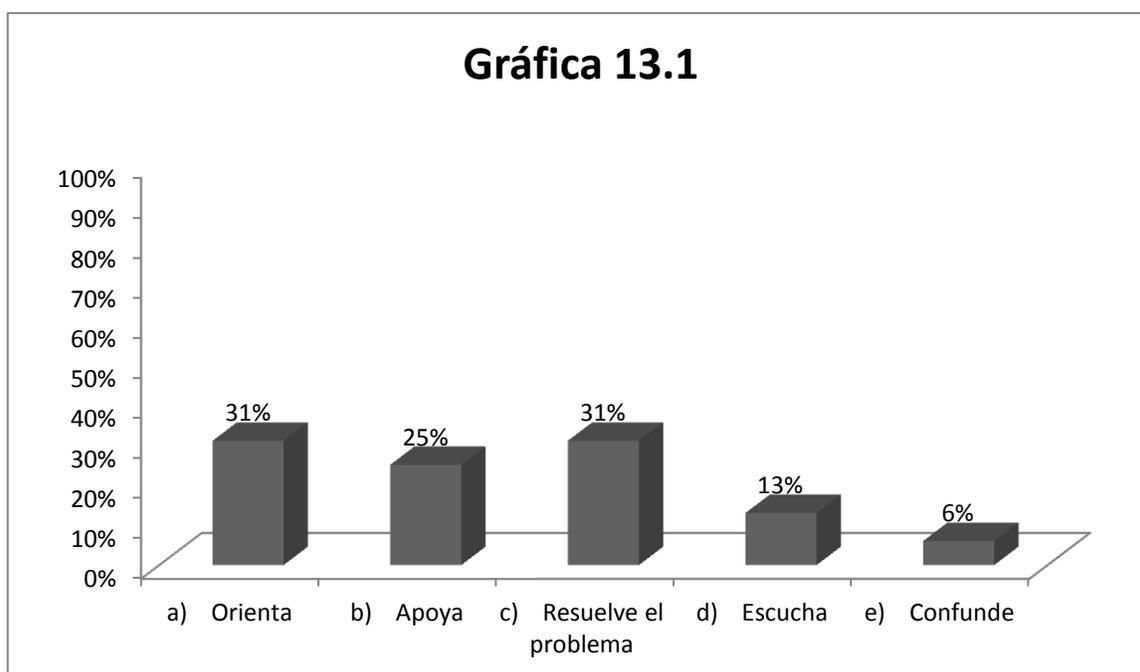


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque la mayor parte de empleados conoce los puestos o personas encargadas de resolver diversos asuntos, una parte desconoce quién es el responsable de dar solución a las cuestiones que se presentan. Esa situación indica que tal vez no se les ha informado a los trabajadores con quien acudir en caso necesario, lo cual es importante porque como se muestra en la gráfica A la mayoría tiene una antigüedad considerable.

13.1. Esa persona le:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Orienta	5	31%
b) Apoya	4	25%
c) Resuelve el problema	5	31%
d) Escucha	2	13%
e) Confunde	1	6%

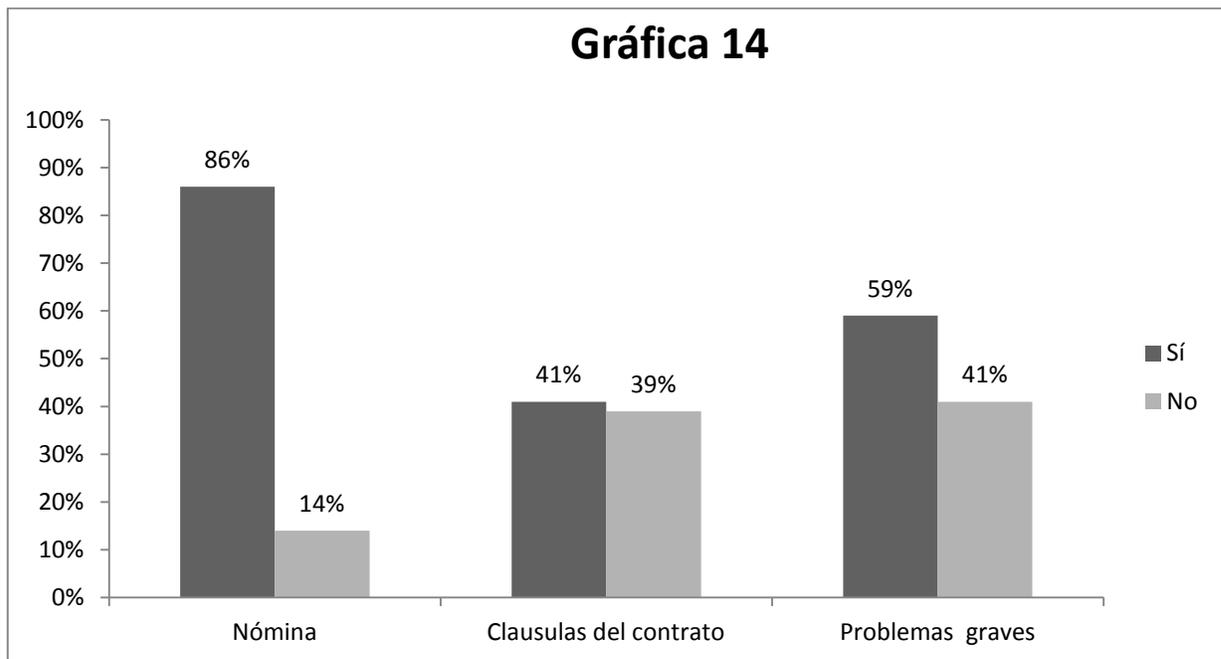


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: De los empleados que conocen a las personas responsables de dar atención o solución de los problemas que se presentan, comentaron que la principal función de ellos es orientar y resolverlos. Sin embargo se ejercen diferentes funciones como la orientación y la escucha dependiendo de la situación.

14. ¿ Señale con una x si sabe con quién dirigirse cuando se trata de asuntos en relación a:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Nómina	19	86%
b) Clausulas del contrato	9	41%
c) Problemas graves	13	59%

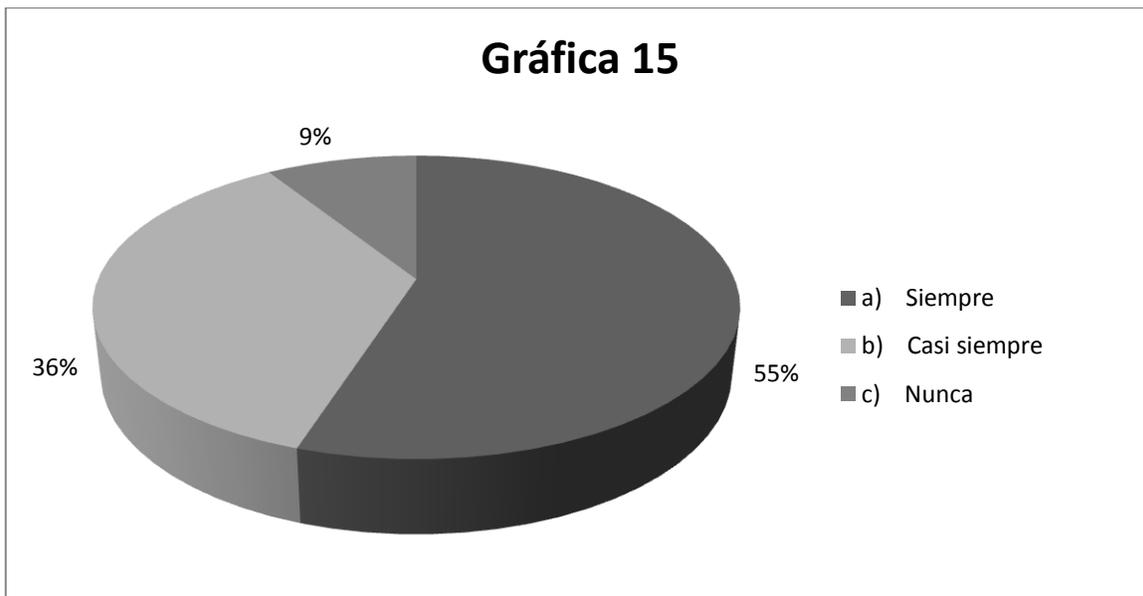


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Los empleados conocen principalmente quien es responsable de llevar asuntos de nómina, es probable que se deba a que son cuestiones que se presentan con más frecuencia que el resto. Aunque tomando en cuenta la antigüedad en los puestos como se observa en la gráfica A, la mayoría debe conocer con quien consultar clausulas del contrato y tratar problemas graves, de lo contrario esos conflictos no se solucionan y pueden generar malestar en el personal.

15. ¿En algún momento ha apoyado en aspectos laborales a otra área?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Siempre	12	55%
b) Casi siempre	8	36%
c) Nunca	2	9%
Total	22	100%

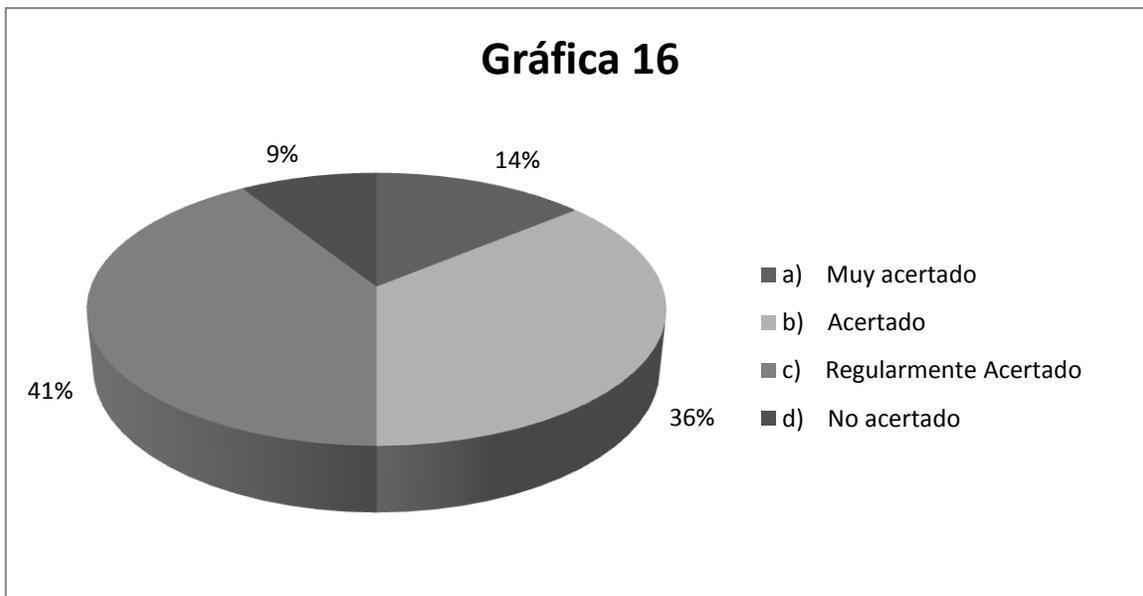


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: El que sean tres empresas las que conforman la organización y que el personal reciba indicaciones de varias personas como se aprecia en la gráfica 10, da como resultado que empleados de una empresa, realicen actividades en otra y es que no se han diseñado perfiles de puestos donde se especifique qué debe realizar cada persona. No hay delimitación de las áreas que debe cubrir laboralmente el personal.

16. ¿Qué le pareció el cambio de gerencia?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
e) Muy acertado	3	14%
f) Acertado	8	36%
g) Regularmente Acertado	9	41%
h) No acertado	2	9%
Total	22	100%

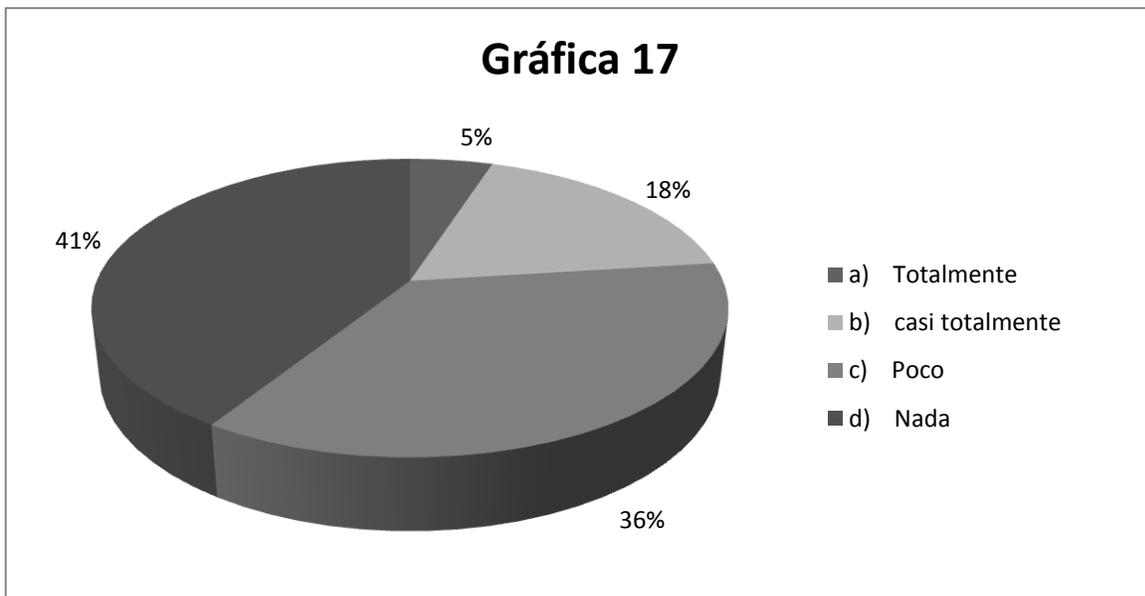


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La opinión de la población entrevistada se encuentra dividida; una mitad considera que la llegada de la gerencia actual es muy acertada o simplemente acertada, la otra mitad considera fue regularmente acertada o no acertada. La respuesta depende en gran medida del punto de vista o de las expectativas de cada persona.

17. ¿A partir de la gerencia actual, han cambiado sus actividades?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Totalmente	1	5%
b) casi totalmente	4	18%
c) Poco	8	36%
d) Nada	9	41%
Total	22	100%



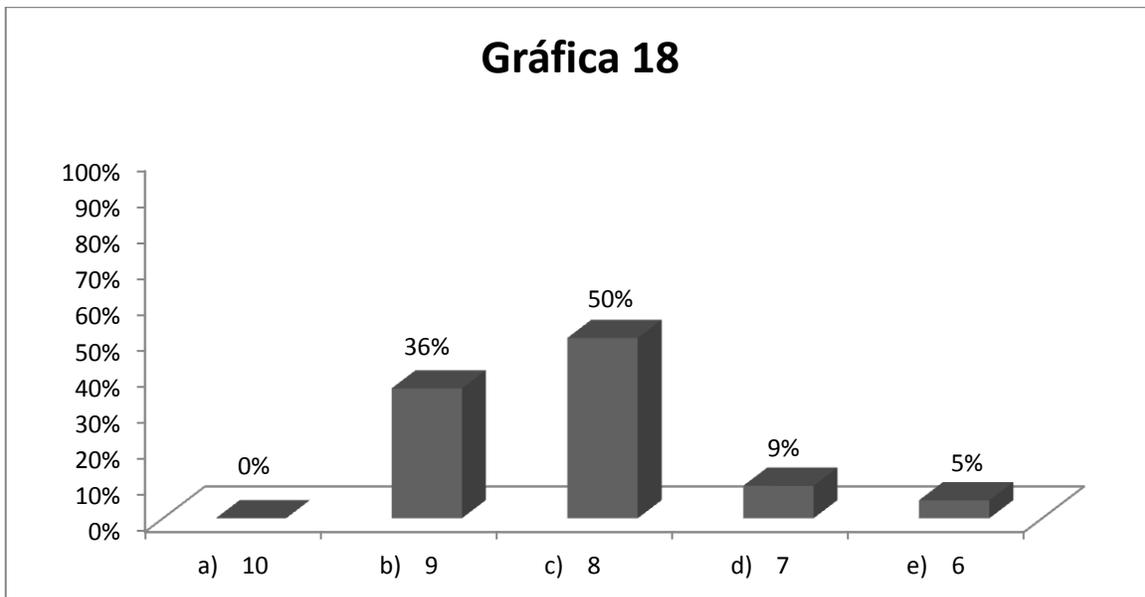
Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: El hecho de que la mayoría de actividades no ha cambiado o cambiado en menor grado para los empleados, se debe a que con la implantación de la reciente gerencia, como se muestra en la gráfica 2 y 2.1 solo se cambio de empresa a dos personas, una de ellas de caja a contabilidad con lo que sus actividades se modificaron totalmente. Para el resto no se han modificado ya que no se les cambió de puesto.

18. ¿Cómo califica el funcionamiento del hotel a partir de la organización actual?

Escalas: Excelente =10 Bueno= 9 Regular= 8 Malo=7 Pésimo=6

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
f) 10	0	0%
g) 9	8	36%
h) 8	11	50%
i) 7	2	9%
j) 6	1	5%
Total	22	100%

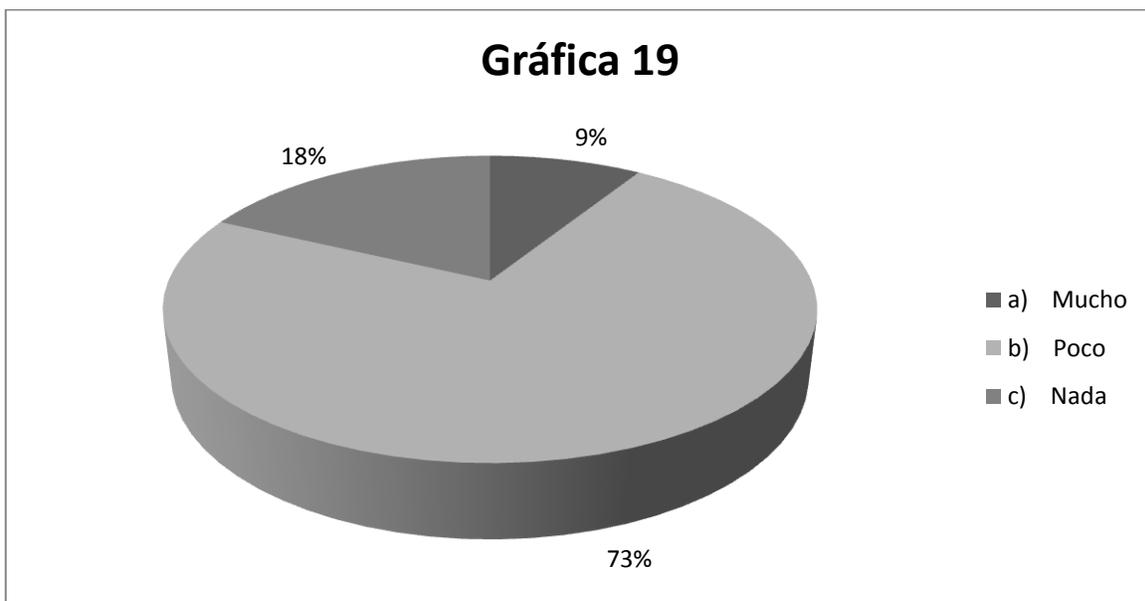


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: La suma de las cantidades que califican el funcionamiento entre regular, malo y pésimo, son mayores a las que lo califican como excelente o bueno. Esto es relevante ya que como se muestra en la gráfica A, predominan personas con una antigüedad mayor de 2 a 6 años en su puesto, quienes han tenido la oportunidad de ver el funcionamiento del hotel con las diferentes gerencias que se han establecido desde su fundación.

19. ¿Cree que a partir de la gerencia actual ha mejorado el funcionamiento de la empresa?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Mucho	2	9%
e) Poco	16	73%
f) Nada	4	18%
Total	22	100%

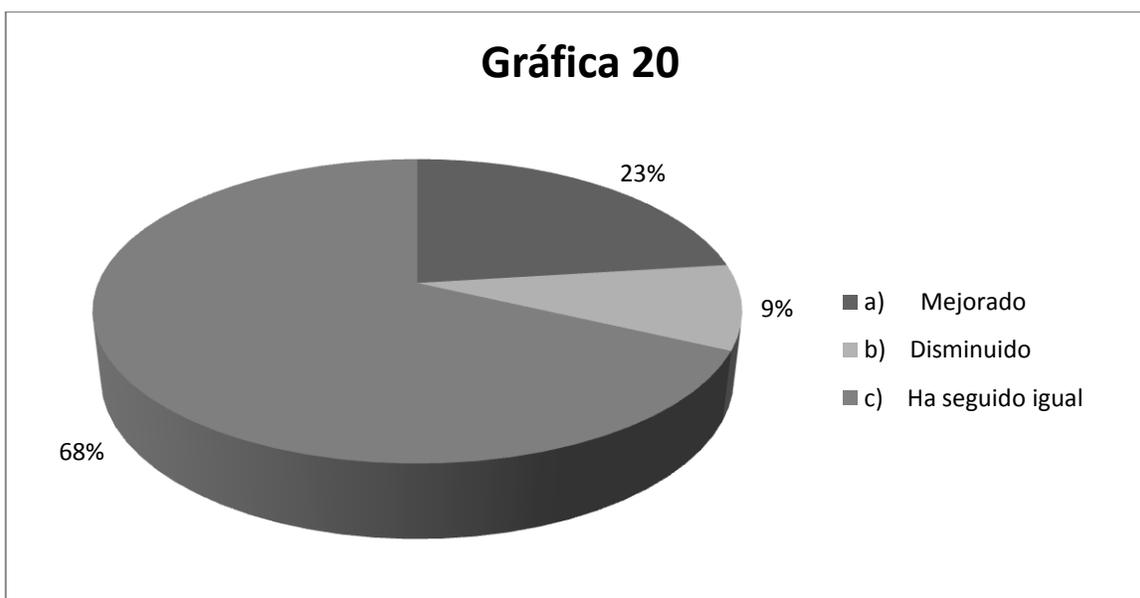


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se observa en la gráfica anterior el funcionamiento de la empresa es calificado por debajo de los parámetros aceptables. Aunque en la gráfica 16, la opinión es dividida respecto a la medida en que fue acertado el cambio de gerencia, en esta, la mayoría considera que el funcionamiento de la empresa no ha mejorado en gran medida como se esperaba, ya que con ese fin se instauró la gerencia. Esto indica que no se han dado resultados palpables para los empleados como lo han manifestado en otras gráficas.

20. A partir de la gerencia actual su desempeño en el trabajo ha:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Mejorado	5	23%
e) Disminuido	2	9%
f) Ha seguido igual	15	68%
Total	22	100%

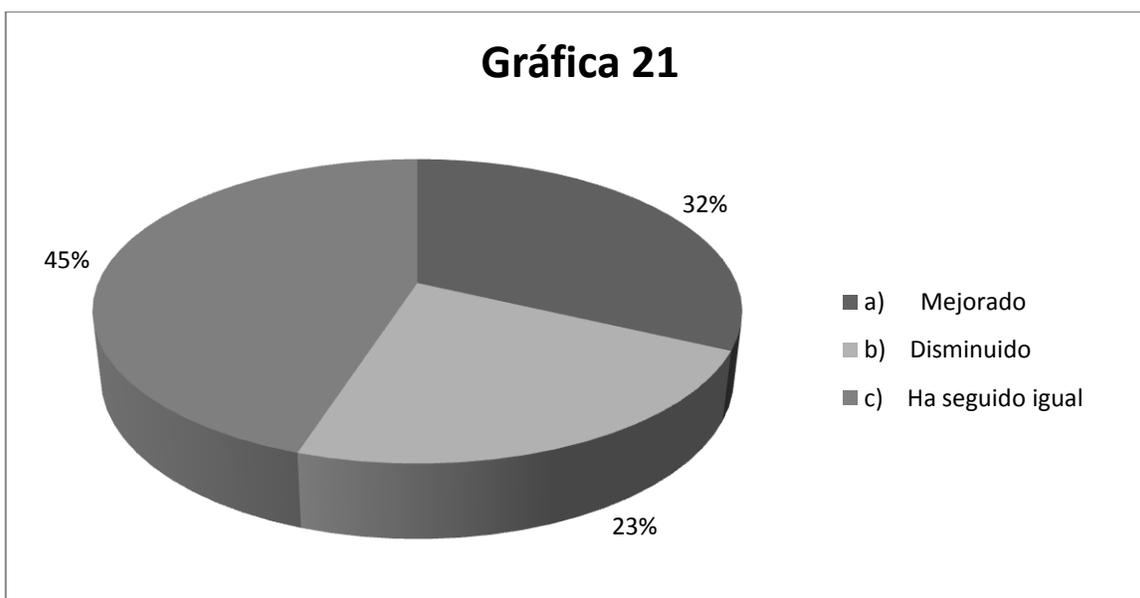


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: El que el personal considere que con el cambio de gerencia el funcionamiento de la empresa no ha mejorado en gran medida y por lo tanto no haya resultados visibles, influye para que su desempeño laboral se mantenga en el cierto nivel y no aumente como se espera en cualquier empresa, donde el principal objetivo es generar ingresos económicos; para ello la productividad del empleado debe ser óptima.

21. A partir de la gerencia actual su motivación ha:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Mejorado	7	32%
e) Disminuido	5	23%
f) Ha seguido igual	10	45%
Total	22	100%

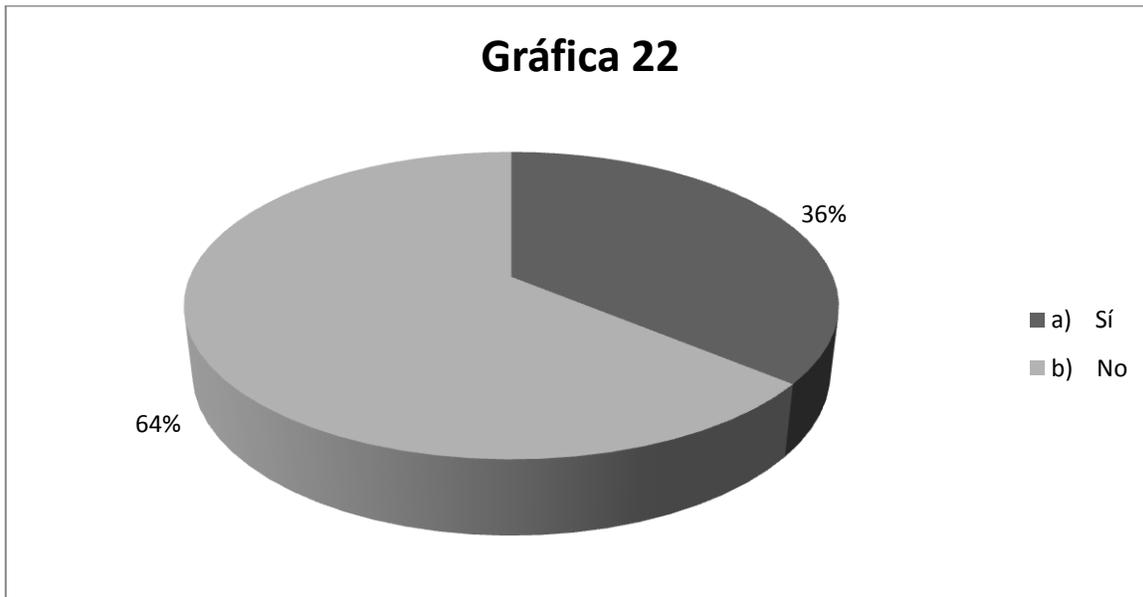


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Tal como se describe en la gráfica anterior, al igual que el desempeño laboral se ha mantenido en el mismo nivel, la motivación del personal no ha mejorado, incluso en algunos casos ha disminuido, esto puede ser el resultado de que el funcionamiento de la empresa ha mejorado poco (gráfica 19).

22. ¿A partir de la gerencia actual ha identificado algún problema?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
c) Sí	8	36%
d) No	14	64%
Total	22	100%

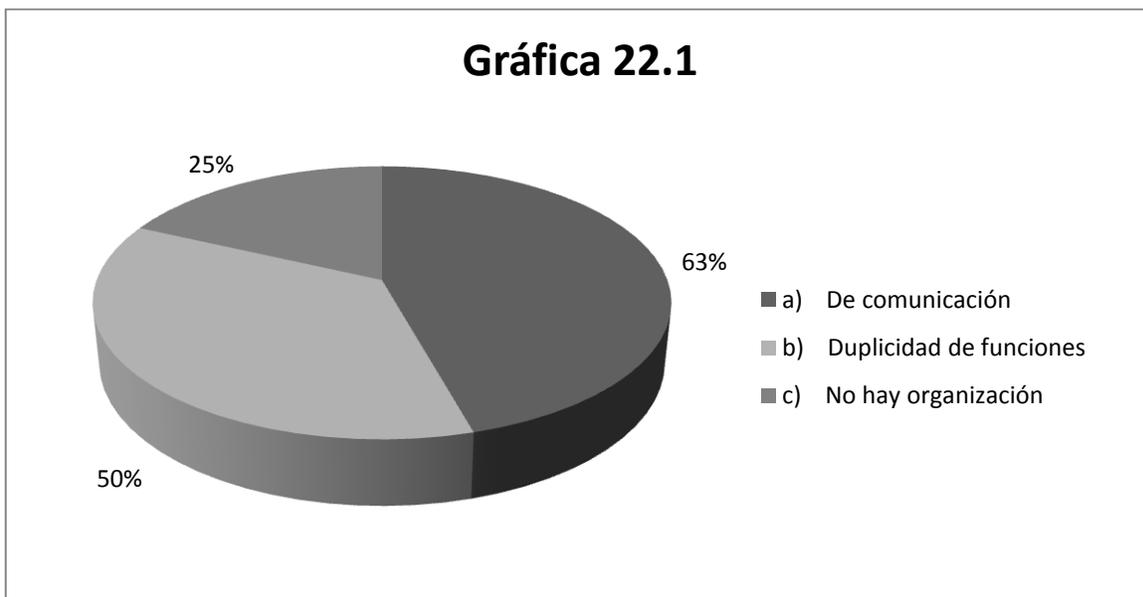


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Aunque como lo mencionaron los empleados, el funcionamiento de la empresa ha mejorado poco, la mayoría considera que no se han generado problemas. Las personas que consideran lo contrario es posible que se deba a que para ellos el cambio de gerencia fue regularmente acertado o no acertado (gráfica 16).

22.1 ¿Cuál?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) De comunicación	5	63%
e) Duplicidad de funciones	4	50%
f) No hay organización	2	25%

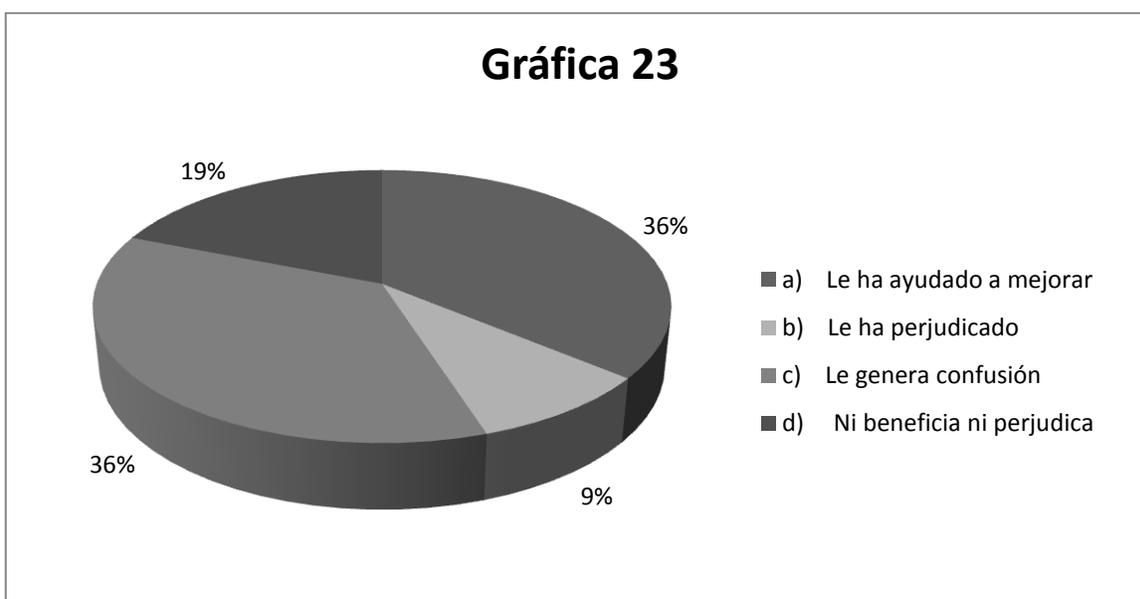


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Como se observa, el principal problema es relativo a la comunicación, este se genera cuando algunos empleados reciben órdenes de varias personas (gráfica 10) lo que propicia duplicación de ciertas actividades. Para algunos empleados simplemente no hay organización, probablemente lo consideran porque con el establecimiento de la gerencia actual no se les dieron a conocer las actividades a desempeñar.

23. A usted la organización actual:

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Le ha ayudado a mejorar	8	36%
e) Le ha perjudicado	2	9%
f) Le genera confusión	8	36%
g) Ni beneficia ni perjudica	4	19%
Total	22	100%

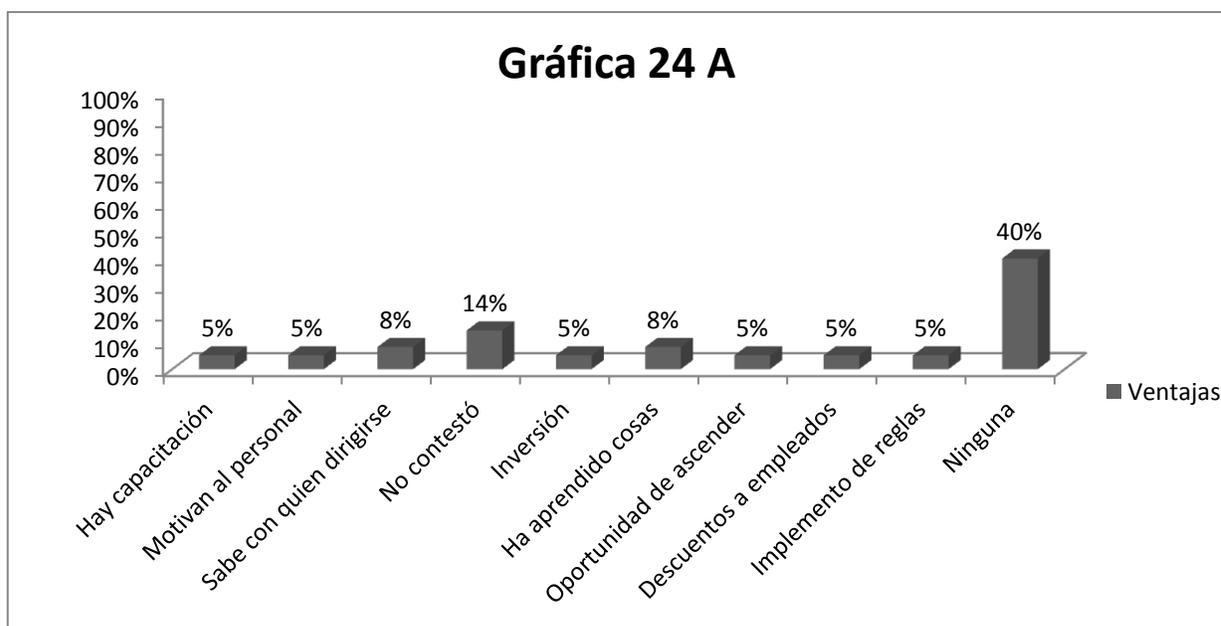


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Las repercusiones derivadas de la organización actual y que repercuten en los empleados son diversas; a algunos les genera confusión, tal vez por los problemas mencionados en la gráfica anterior, a otros les ha perjudicado porque se cambiaron las actividades y con ello hubo disminución en su sueldo. Otros son indiferentes ante la organización, es probable que esto tenga relación con la gráfica 21 donde se muestra que la motivación del personal se ha mantenido igual o bien ha disminuido.

24. ¿De la gerencia actual, cuáles considera como: Ventajas

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Hay capacitación	1	5%
e) Motivan al personal	1	5%
f) Sabe con quién dirigirse	2	8%
g) No contestó	3	14%
h) Inversión	1	5%
i) Ha aprendido cosas	2	8%
j) Oportunidad de ascender	1	5%
k) Descuentos a empleados	1	5%
l) Implemento de reglas	1	5%
m) Ninguna	9	40%
Total	22	100%

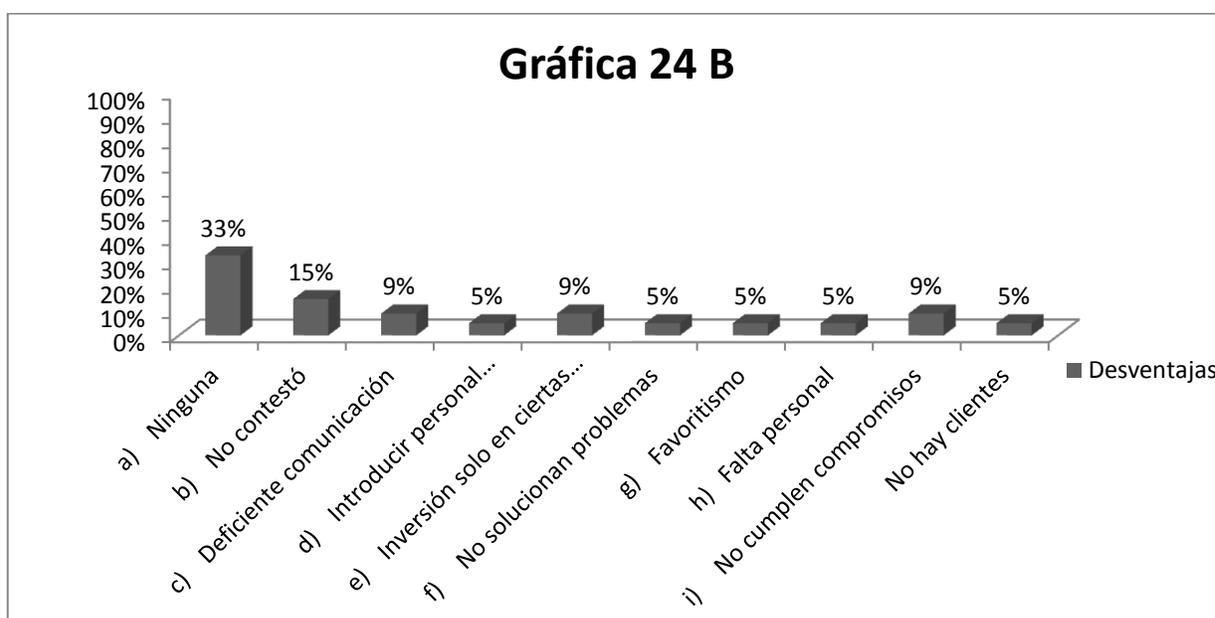


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Según el personal, se han dado varias ventajas, las principales son que al integrar diferentes sistemas en algunos departamentos los empleados han aprendido a manejarlos. Otros saben con quién dirigirse para tratar asuntos diversos. Un alto porcentaje no contestó a la pregunta, mientras que la mayoría no considera haya ventajas al instituirse esta gerencia.

Desventajas

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Ninguna	7	33%
e) No contestó	3	15%
f) Deficiente comunicación	2	9%
g) Introducir personal externo	1	5%
h) Inversión solo en ciertas áreas	2	9%
i) No solucionan problemas	1	5%
j) Favoritismo	1	5%
k) Falta personal	1	5%
l) No cumplen compromisos	2	9%
m) No hay clientes	1	5%
Total	22	100%

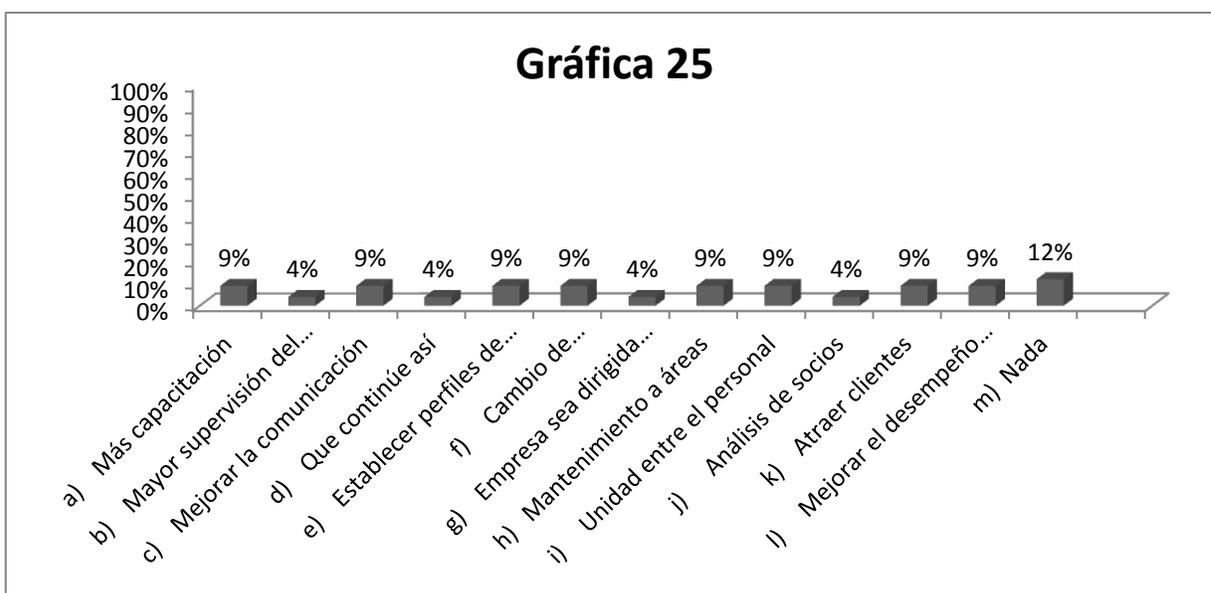


Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: Al igual que la gráfica anterior, es similar la cantidad que no considera haya ventajas, en esta gráfica tampoco consideran desventajas y otros no dieron respuesta a la interrogante. Sin embargo son mayores los porcentajes que indican que las desventajas son la deficiente comunicación como se observa en la gráfica 22.1, el que se invierta solo en algunas áreas y el que no cumplan con los compromisos que prometen.

25. ¿Qué sugiere para mejorar la organización actual?

Concepto	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
d) Más capacitación	2	9%
e) Mayor supervisión del gerente	1	4%
f) Mejorar la comunicación	2	9%
g) Que continúe así	1	4%
h) Establecer perfiles de puestos	2	9%
i) Cambio de administración	2	9%
j) Empresa sea dirigida por socios	1	4%
k) Mantenimiento a áreas	2	9%
l) Unidad entre el personal	2	9%
m) Análisis de socios	1	4%
n) Atraer clientes	2	9%
o) Mejorar el desempeño laboral	2	9%
p) Nada	3	12%
Total	22	100%



Fuente: encuesta directa 2012

Interpretación: El personal da diferentes opciones para mejorar la organización, las principales para lograrlo son que se mejore la comunicación, diseñar perfiles de puestos y que se cambie de administración. El porcentaje más representativo no opinó lo que indica el desinterés que el personal presenta ante la organización que se ha establecido.

6.6.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de fundamentar la investigación realizada en el Hotel Pie de la Sierra, se eligieron y plasmaron los capítulos más importantes sobre el área empresarial como son: empresa, organización, desempeño laboral y motivación. Posteriormente se aplicaron dos cédulas de entrevistas dirigidas a personal operativo y jefes de área, las cuales se contrastaron para obtener los resultados que a continuación se presentan.

Una empresa es una organización que mediante distintos recursos produce un bien o servicio para alcanzar algunos objetivos; uno de ellos es satisfacer las necesidades de la población. La organización donde se realizó la investigación está conformada por tres empresas: Hotel, restaurante y salones, cada una con diferente razón social y servicios, sin embargo su funcionamiento se da como si fuera solo una, ya que los empleados de una empresa realizan actividades de otra aunque estas labores sean de diferente índole. A los colaboradores no se les ha remarcado esa diferencia; se les ha enviado a realizar actividades de las tres empresas y se ha hecho énfasis en que trabajan para el hotel.

Aunque cada empresa esté registrada, en la práctica no se da esta diferenciación; la mayoría del personal se considera perteneciente a hotel, esto se debe a la falta de inducción que corresponde dar a los jefes de área donde se explique cómo están organizados y para que empresa van a laborar; esto se refleja en que hay empleados que no tienen claro para cual trabajan, como es el caso de salones.

En las tres empresas se prestan diferentes servicios, los cuales demandan la existencia de diversos puestos, en los que se tienen que desempeñar diferentes actividades. La organización de cualquier empresa exige seguir un proceso donde se establezcan esas actividades y se plasmen en un documento para alcanzar objetivos específicos. En ninguna empresa donde se realizó la investigación existe algún manual o documento que contenga puestos o actividades que los empleados deben realizar. La actual gerencia se instauró en el mes de febrero, con el fin de organizar las empresas para mejorar su funcionamiento, por tal motivo se removió a cierto personal a otras áreas; a los jefes de área no se les dio

inducción a su nuevo puesto, solo se les entregaron de manera escrita las actividades a desempeñar. Al personal operativo que cambiaron de puesto sí recibió inducción, pero a la gran mayoría no se le dieron a conocer las actividades que deben realizar; a los que se les dieron a conocer fue de manera verbal, lo que indica la presencia de la organización informal en las empresas.

Toda organización formal, está estructurada por puestos ubicados jerárquicamente según sus atribuciones dentro de una empresa. En este caso los puestos de mayor jerarquía en orden descendente lo ocupan el Consejo Administrativo, gerencia general, gerencia de alimentos y bebidas, gerencia de contabilidad y gerencia operativa. Algunos de ellos se encuentran contenidos en el organigrama general, debido a que el documento no se encuentra actualizado. El personal operativo conoce varios de esos puestos, poco personal conoce a la persona indicada de resolver ciertos problemas. La antigüedad del personal en sus puestos oscila entre 6-12 años por lo que debería tener conocimiento de las atribuciones de todos, sin embargo esta situación se deriva de las limitantes en la comunicación e inducción. Los jefes de área conocen todos los puestos porque mantienen mayor comunicación entre ellos.

Aunque la mayoría del personal operativo tiene un jefe inmediato, no todos dependen de uno, aspecto que puede repercutir en la productividad de la empresa debido a que la supervisión es fundamental para vigilar el cumplimiento de las actividades. Los resultados de la investigación arrojaron que predomina el personal que es supervisado ocasionalmente o nunca, esto indica la falta de control en la organización, además son supervisados por personas que no les corresponde, estas llegan a supervisar cada dos meses o bien no lo hacen. Los jefes llegan a supervisar hasta 12 personas, algunos autores señalan que entre menor sea el número de supervisados más adecuada será la supervisión. Los jefes de área no son supervisados como es lo adecuado según Rodríguez, quien indica debe darse a nivel superior, es decir a las gerencias; estas solo reportan a gerencia general. El personal operativo generalmente nunca informa a alguien al

término de una actividad, de las personas que reportan lo hacen de manera verbal lo que indica el predominio de la comunicación informal.

Para alcanzar los objetivos de las empresas es necesario procurar que el desempeño de cada colaborador sea el óptimo y que la productividad generada por él contribuya a alcanzar las metas establecidas. Para medir el desempeño laboral se toman en cuenta diferentes aspectos, en este caso se retoma a Chiavenato quien presenta los siguientes: disciplina, calidad, cantidad y exactitud. El personal operativo no siempre realiza todas las actividades que se les indican, tampoco lo hacen dentro del tiempo indicado, esto es resultado del número de personas que supervisa un jefe lo que genera falta de orden y entrega a la institución. Aún con lo anterior la forma de realizar esas actividades es de forma eficiente según los jefes.

Es por ello que se cuestionó a los empleados sobre cómo ha sido su desempeño a partir de la gerencia actual; los empleados operativos externaron que se ha mantenido en el mismo nivel pero los jefes de área consideran que ha mejorado, lo que significa que los jefes tienen una idea equivocada, ya que su personal no siempre realiza las actividades encomendadas en un tiempo establecido. Esto puede estar relacionado con la desmotivación que los empleados operativos presentan, al ser evidente que al establecerse la gerencia actual la desmotivación ha disminuido o se ha mantenido en el mismo nivel, los jefes de área concuerdan en ello. Un aspecto que puede estar influyendo es que continuamente realizan actividades de áreas que no les corresponde, lo cual es corroborado por los jefes quienes envían a su personal a áreas ajenas a las suyas. Otros factores que inciden son la falta de actividades por escrito y la falta de separación de las tres empresas, es decir que cada empleado realice actividades en la empresa para la cual fueron contratados y no de otras áreas.

El personal directivo es el responsable de propiciar las condiciones aptas, para que el personal a su cargo trabaje bajo ciertos objetivos. Es necesario que se conozcan las necesidades del trabajador, ya que las personas son motivadas por diversos factores, los cuales deben ser atendidos para propiciar la satisfacción

laboral. Un factor fundamental para la motivación de las personas es el reconocimiento de las labores realizadas cotidianamente. Con ello el personal se mantendrá motivado para seguir trabajando con la finalidad de alcanzar los logros de la empresa; es responsabilidad de los directivos mantener las condiciones que motiven al personal, de lo contrario la economía de la organización se verá afectada al disminuir el desempeño laboral de sus empleados. La falta de supervisión, reconocimiento a la labor, así como la de incentivos al personal de hotel ha propiciado que éste no realice sus actividades en su totalidad, lo que puede provocar afectaciones económicas; situación que puede ser preocupante para los socios y es que el principal objetivo de una empresa es aumentar su capital.

Parte de la organización es dar a conocer las actividades a desempeñar al personal; a los empleados del área operativa no se les dieron a conocer esas actividades mientras que a los jefes sí, esto es debido a que el número de jefes es reducido en comparación con los empleados que de ellos dependen.

Para los jefes de área el funcionamiento de la empresa a partir de la organización actual ha sido aceptable ya que lo califican como excelente, bueno y regular, en cambio para el personal operativo ha sido regular y es que las personas tienen una antigüedad considerable donde han visto el funcionamiento a cargo de otras gerencias. Mismo caso se ha dado con

En el aspecto que coinciden jefes de área y personal a cargo es en que la organización actual les genera confusión, esto se debe a la falta de diseño de perfiles de puestos donde se establezca las funciones de cada uno y se defina de quien depende cada puesto.

También coinciden en la percepción de que las instrucciones que se dan al resto de personal no les quedan claras. Los factores que inciden son que las actividades no las realizan en tiempo y forma.

CONCLUSIONES

El objetivo en torno al cual giraría la investigación realizada, fue determinar las repercusiones en el desempeño laboral del empleado del Motel Pie de la Sierra S.A. de C.V. a partir de la organización actual, con la finalidad de proponer alternativas de supervisión.

Posteriormente se plantearon los objetivos específicos que guiaran la investigación y que se alcanzarían una vez realizada el estudio de campo. Los objetivos que se establecen son los siguientes.

- Conocer la organización establecida actualmente

En la empresa no se cuenta con perfiles de puestos, estos se han establecido con funciones y actividades específicas pero no existe un manual de organización donde se plasme la estructura que se ha instaurado. Existen documentos con actividades de algunos puestos, sin embargo no se han dado a conocer entre los empleados. Las actividades que las personas tienen que realizar se les dan a conocer de manera verbal. La empresa cuenta con misión, visión y objetivos pero se desconocen entre el personal ya que no se les han dado a conocer.

- Identificar el funcionamiento en cuanto al control y seguimiento de las áreas de la empresa

No todas las personas tienen un jefe inmediato, el personal recibe indicaciones de varias personas a la vez o no reciben, las actividades que ellos realizan son supervisadas ocasionalmente o no se supervisan. Las áreas que son supervisadas son contabilidad, caja y recepción donde se realizan cortes derivados del manejo de efectivo; los reportes que entregan son recibos. De otros puestos que son supervisados en mayor medida son cocineros y mozos, aunque ésta llega a darse de dos a tres veces por semana o bien bimestralmente y no al concluirse una labor.

- Comparar el seguimiento y control que se lleva en cada área y determinar la falta de supervisión que se da.

El personal de salones tiene un jefe, sin embargo no es él quien supervisa ni da indicaciones sobre las actividades a realizar, las personas que los supervisan no la hacen a diario.

En el área de hotel, predomina el personal que cuenta con un jefe quien es uno de los principales en supervisar diariamente, sin embargo también hay empleados a quienes no supervisan. En relación a las indicaciones sobre las actividades a realizar, esas son dadas por varias personas.

En el restaurante se da mayor control ya que todos tienen un jefe inmediato quien se encarga de dar las instrucciones sobre las actividades a realizar durante el horario de trabajo, de igual forma supervisa sus labores principalmente a diario.

En base a los resultados obtenidos y concluida la investigación donde se obtiene:

El desempeño laboral de los empleados a partir de la organización actual se ha mantenido en un mismo nivel, pero según los jefes ha aumentado.

En relación a la motivación esta se ha mantenido en un mismo nivel, por el contrario para los jefes de área ha disminuido.

Respecto al sentimiento que les genera la organización, resalta la confusión generada tanto en personal operativo como en jefes de área.

Con lo anterior se concluye que la hipótesis se comprueba ya que esta fue que las principales repercusiones generadas a partir de la organización actual en los empleados son la confusión y falta de interés en sus actividades.

PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

Una vez concluida la investigación en la empresa, fue posible detectar diferentes problemáticas como son:

- La falta de inducción a los empleados
- Carencia de perfiles de puestos
- Falta de supervisión al personal
- Inadecuado desempeño laboral del personal operativo
- Desmotivación en el personal operativo

En el ámbito laboral es necesario se promuevan las condiciones necesarias que contribuyan a mejorar el desempeño laboral de los empleados; de no atenderse las situaciones anteriores se agravaran las situaciones existentes o bien surgirán otras que afectan el funcionamiento de la empresa.

Las condiciones actuales son limitantes que afectan el desempeño laboral de los empleados, el cual se espera sea el óptimo para mejorar la productividad de la empresa. De no procurar un óptimo desempeño en el personal disminuirá el capital de la organización.

Identificados los factores que repercuten en el empleado y afectan el funcionamiento de la empresa, se identifica la importancia de realizar acciones encaminadas a contribuir el mejoramiento en el funcionamiento de la empresa.

Con esa finalidad se decidió elaborar un programa con sus respectivos proyectos con los cuales se de seguimiento y contribuyan a la disminución de las problemáticas

PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN DEL HOTEL PIE DE LA SIERRA
S.A.DE C.V.

Coadyuvar en el desarrollo de la organización interna del Hotel con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la misma

PROYECTO

Actualización del manual de organización del Hotel Pie de la Sierra S.A de C.V.

Actualizar el manual de organización estableciendo los perfiles de los puestos de nueva integración a la empresa, con el fin de que el personal identifique sus funciones y actividades dentro del hotel.

PROYECTO

Curso de actualización al personal operativo y administrativo del Hotel Pie de la Sierra S.A.de C.V.

Dar a conocer los perfiles de puestos al personal para que identifiquen sus responsabilidades dentro de la empresa

PROYECTO 1

1.- DENOMINACIÓN: Actualización del manual de organización del Hotel Pie de la Sierra S.A de C.V.

2.- DESCRIPCIÓN: Como se ha mencionado, las empresas hotel, restaurante y salones funciona como una, por lo tanto se actualizará el manual de organización conteniendo información de cada empresa, pero sin separarlas. Este proyecto se pretende realizar en el mes de marzo de 2013 específicamente en el Hotel Pie de la Sierra de Uruapan Michoacán, dicho proyecto se realizará en partes ya que consiste en la actualización de un manual de organización por lo que en diferentes fechas se realizarán las actividades necesarias, estas son: en la primera semana revisión de manual para comparar los puestos existentes con los plasmados en el documento, en la segunda semana entrevistas al personal para rescatar las actividades, tercera semana diseño y actualización de los perfiles de puestos y en la última semana se entregará a revisión con el fin de que se dé el visto bueno

para su impresión. Este proyecto será ejecutado por una Licenciada en Trabajo Social.

3.- JUSTIFICACIÓN: En la actualidad la dinámica existente exige que las empresas cuenten con una organización clara y establecida lo cual propicie el mejoramiento en el funcionamiento de la misma. Dicha organización es necesaria se plasme en documentos de fácil consulta donde cualquier persona que tenga acceso a él, comprenda la estructura de la empresa en cuanto a su organización. Esto ayuda a delimitar puestos y funciones, además de la historia de la empresa lo que contribuye a visualizar hacia dónde va, con ello se pueden trazar objetivos claramente.

El tener un manual de organización actualizado contribuirá a que el personal conozca mejor el lugar donde está laborando, lo que da paso a impulsar el sentido de pertenencia hacia la empresa. La parte fundamental consiste en que al existir la descripción de puestos contribuirá a que el personal identifique sus funciones y actividades de una manera clara y precisa.

Después de la investigación realizada en el hotel Pie de la Sierra, se detectó que no existen perfiles de puestos ni se tienen establecidas las actividades del personal por escrito. Es por ello que al 73% del personal operativo no se les dieron a conocer las actividades a realizar de manera verbal o bien mediante escrito.

4.- OBJETIVOS:

General: Actualizar el manual de organización estableciendo los perfiles de los puestos de nueva integración a la empresa, con el fin de que el personal identifique sus funciones y actividades dentro del hotel.

Específicos:

Revisar el manual de organización existente, observar lo establecido en la realidad para actualizar los perfiles de puestos.

Precisar las actividades encomendadas a cada puesto para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones

Difundir el contenido del manual entre el personal operativo y administrativo para que conozcan las actividades a desempeñar

5.- METAS:

Actualizar el 100% los perfiles de la empresa

Establecer al 100% de manera escrita las actividades de cada puesto de la plantilla

Difundir al 90% del personal operativo y administrativo el contenido del manual

6.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Investigación: Se indagará sobre las actividades de los puestos para complementar los perfiles existentes así como para diseñar los de nuevos puestos implementados.

Administración: Se optimizarán los recursos existentes y se diseñarán nuevos perfiles de puestos.

Coordinación: Se mantendrá comunicación con el gerente general con el fin de comunicar avances del proyecto y jefes de área

7.- RECURSOS

Humanos: Licenciada en Trabajo Social.

Materiales: Hojas blancas, plumas, silla, escritorio.

Técnicos: Lap top, USB.

8.-PRESUPUESTO

Tipo de recurso	Concepto	Cantidad	C/Unitario	C/Total	Ahorro por gestión
Humanos	L.T.S.	1			
Material	Pluma	1	2.5	2.5	2.5
	Hojas	50	.25	12.5	12.5
	Silla	1	50	50	50
	Escritorio	1	2000	2000	2000
Técnicos	Lap top	1	8000	8000	8000
	USB	1	110	110	110
Otros	Impresiones	50	2	100	100
			Costo Total		10, 275.00
			Subsidio		10,275.00
			Subtotal		0.00
			Gastos imprevistos (16%)		16.00
			Total		16.00

9.- INDICADORES DE EVALUACIÓN

Número de perfiles actualizados

Actividades establecidas a cada puesto

Número de personas a las que se les dio a conocer el manual

PROYECTO 2

1.- DENOMINACIÓN: Curso de actualización de las actividades de los puestos de las áreas operativa y administrativa del Hotel Pie de la Sierra S.A.de C.V.

2.- DESCRIPCIÓN: El proyecto se dividirá en dos cursos uno dirigido a los jefes de área donde se les den a conocer mediante un manual las actividades correspondientes según su cargo. El otro curso se dirigirá al personal operativo, al cual cada jefe de área le dará a conocer las actividades a desempeñar, plasmadas en el manual de organización ya actualizado. Para los empleados de nuevo

ingreso será un curso de inducción y para los que ya tienen cierta antigüedad en la empresa, será de actualización. las fechas programadas son en el mes de marzo y se hará en el salón Azucenas y Ejecutivos del Hotel Pie de la Sierra.

Para los jefes se impartirán 3 cursos, una cada semana los días lunes, tendrán una duración de una hora cada uno. Para el personal operativo se impartirán dos por cada área, en total 6 sesiones.

3.- JUSTIFICACIÓN:

La actualización en una empresa es de suma importancia ya que por medio de ella se da la capacitación al personal, además de procurar el mejoramiento de las actividades mediante la adopción de cambio, habilidades o estrategias de apoyo para desarrollar la actividad que va a desempeñar. Es muy importante que para mejorar el desempeño del empleado de nuevo ingreso se cuente con un perfil establecido el cual está conformado por actividades que realizará en su horario de trabajo. En el hotel Pie de la Sierra es necesario se impartan los cursos donde se den a conocer la serie de actividades que deben realizar, algo fundamental es que esas actividades que ya fueron plasmadas en un manual, se den a conocer y se entreguen de manera escrita a todo el personal, lo que contribuya a disminuir errores u omisiones.

Del personal que labora en la empresa, al 67% se le dio a conocer de manera verbal, las actividades a desarrollar cuando lo adecuado es que se entreguen de forma escrita. Factor que incide para que el 64% del personal, considere que a sus compañeros de trabajo, no les quedan claras las instrucciones que reciben.

Al 100% de los jefes de área de reciente promoción no se les dio inducción al puesto, situación preocupante ya que es vital que se capacite al encargado de dirigir a un grupo de personal, de lo contrario no se alcanzarán las metas de la empresa. Al igual que el personal operativo los jefes consideran que al resto de colaboradores no les quedan claras las instrucciones, situación que afecta el funcionamiento de la empresa, ya que esto genera bajo desempeño laboral y con ello pérdidas económicas.

4.- OBJETIVOS:

General: Actualizar al personal de la empresa sobre los perfiles de puestos existentes para que identifiquen sus responsabilidades dentro de la empresa

Específicos:

Que el personal conozca cómo está integrado su perfil para que identifique lo que se espera de su desempeño

Entregar las actividades de manera escrita a cada puesto con el fin de que haya mayor claridad en su realización

Mostrar al personal un esquema de la organización existente para que conozca la estructura actual de la empresa

5.- METAS:

Que el 80% haya identificado como está integrado su perfil

Que el 80% conozca las actividades de su puesto

Que al menos el 80% de los empleados conozcan la estructura de la empresa

6.- CARTA DESCRIPTIVA JEFES DE ÁREA

No de sesión	Objetivo	Tema	Subtema	Ponente	Participantes	Fecha y horario
1	Dar a conocer a los jefes de área los perfiles de puestos existentes	Perfiles de puestos actualizados	Aspectos que integran los perfiles de puestos	Licenciada en Trabajo Social	Jefes de las áreas de contabilidad, restaurante, operaciones y mantenimiento	4 de marzo De 2:00-3:30 pm
2	Entregar de manera escrita a los jefes sus funciones y actividades	Funciones de un jefe	Actividades a desempeñar	Licenciada en Trabajo Social	Jefes de las áreas de contabilidad, restaurante, operaciones y mantenimiento	6 de marzo De 2:00-3:30 pm
3	Que el personal identifique la importancia del trabajo en equipo	Resultados del trabajo en equipo	Tipos de equipos Roles de un equipo	Licenciada en Trabajo Social	Jefes de las áreas de contabilidad, restaurante, operaciones y mantenimiento	11 de marzo De 2:00-3:30 pm

CARTA DESCRIPTIVA DEL PERSONAL OPERATIVO

No de sesión	Objetivo	Tema	Subtema	Ponente	Participantes	Fecha y horario
1	Mostrar una esquema de la organización actual de la empresa	Organigrama	Puestos existentes	Jefe del área de contabilidad	Auxiliares de contabilidad (2)	18 de marzo de 2:00-3:00 pm
1	Mostrar una esquema de la organización actual de la empresa	Organigrama	Puestos existentes	Jefe del área de restaurante	Cocineros Meseros, cajera, almacenista (10)	19 de marzo de 2:00-3:00 pm
1	Mostrar una esquema de la organización actual de la empresa	Organigrama	Puestos existentes	Jefe del área de mantenimiento y gerente operativo	Encargados de mantenimiento, salones, mozos, camaristas, recepcionistas, lavandería, ama de llaves, almacenista, jardineros y chofer (22)	20 de marzo de 2:00-3:00 pm

No de sesión	Objetivo	Tema	Subtema	Ponente	Participantes	Fecha y horario
2	Dar a conocer al personal las actividades que les corresponde realizar	Actividades por área	Actividades del puesto	Jefe del área de contabilidad	Auxiliares de contabilidad (2)	25 de marzo 2:00-3:30pm
2	Dar a conocer al personal las actividades que les corresponde realizar	Actividades por área	Actividades del puesto	Jefe del área de restaurante	Cocineros Meseros, cajera, almacenista (10)	26 de marzo 2:00-3:30pm
2	Dar a conocer al personal las actividades que les corresponde realizar	Actividades por área	Actividades del puesto	Jefe del área de mantenimiento y gerente operativo	Encargados de mantenimiento, salones, mozos, camaristas, recepcionistas, lavandería, ama de llaves, almacenista, jardineros y chofer (22)	27 de marzo 2:00-3:30pm

7.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Investigación: En el manual de organización actualizado, se realizará la búsqueda de las actividades que deben realizar los jefes de área y personal operativo para darlas a conocer al personal.

Administración: Se lleva a cabo con el diseño del proyecto. Se mantendrá constante supervisión en la ejecución del proyecto, así mismo se cuidara se respeten los tiempos establecidos y la optimización de recursos.

Capacitación y Adiestramiento: Se promoverá la participación del personal para que asista a los cursos de actualización. También se organizarán los recursos necesarios para la impartición de los cursos mencionados.

8.-RECURSOS

Humanos: Licenciada en Trabajo Social, jefes de las áreas de contabilidad, restaurante, operaciones y mantenimiento.

Materiales: Hojas blancas, plumas, silla, escritorio

Técnicos: Lap top, USB, proyector.

9.- PRESUPUESTO

Tipo de recurso	Concepto	Cantidad	C/Unitario	C/Total	Ahorro por gestión
Humanos	L.T.S.	1			
Material	Plumas	30	2.5	75	75
	Hojas	60	.25	15	15
	Silla	25	50	1250	1250
	Escritorio	1	2000	2000	2000
Técnicos	Lap top	1	8000	8000	8000
	USB	1	110	110	0
	Proyector	1	7000	7000	7000
Otros	copias	50	.50	25	25
				Costo Total	18,450.00
				Subsidio	18,340.00
				Subtotal	110.00
				Gastos imprevistos (16%)	16.00
				Total	126.00

10.-INDICADORES DE EVALUACIÓN

Número de personas a las que se dio a conocer el manual

Puestos a los que se entregaron las actividades

Personal que observó el esquema de la organización actual.

BIBLIOGRAFÍA

Ander Egg Ezequiel, Diccionario de Trabajo Social Ed. Humanitas Buenos Aires 1988

Ander Egg Ezequiel, Diccionario de Trabajo Social Ed. Lumen Buenos Aires 1995

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño Ed. Trillas México 2004

Arteaga Basurto Carlos, Manual para Trabajadores Sociales del área institucional México 1995

Castellanos Marie Manual de Trabajo Social, Ed. La prensa mexicana, México D.F. 1999

Castillo Aponte José, Administración de personal un enfoque hacia la calidad humana, Ed. Ecoe Bogotá 1998

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos el capital humano en las organizaciones, Ed. Mac Graw Hill, México 2007

Chiavenato Idalberto, Administración del Recurso Humano, 5ª Ed. Mac Graw Hill Bogotá 2002

Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Ed. Mac Graw Hill Colombia 2002

Chiavenato Idalberto, Administración Comportamiento organizacional, Ed. Thompson, México 2004

Chiavenato Idalberto, Iniciación a la planeación y el control de la producción Ed. Mac Graw Hill, México 1993

Chiavenato Idalberto, Introducción a la administración general, Ed. Mac Graw Hill, México 1993

Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mac Graw Hill, México 2006

Chiavenato Idalberto, Gestión del talento Humano, 1ª ed. Ed. Mac Graw Hill, México 2002

Drucker P. Los desafíos de la Gerencia del Siglo XXI, Ed. Norma Bogotá 2002

Dubin Robert, Supervisión y productividad, Ed. Trillas México 1975

Fernández García Tomas et.al Alemán Bracho Carmen, Introducción al Trabajo Social Ed. Alianza Madrid 2003

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Organización de empresas, Ed. Mac Graw Hill, México D.F. 2004

Galindo Munch et.al García Martínez, Fundamentos de administración Ed. Trillas México 2003

Gallego Jesús Felipe, Gestión de Hoteles una nueva visión, Ed. Thompson España 2002

García Alba Jesús et.al Melián Melián Jesús R., Hacia un nuevo enfoque de Trabajo Social, Ed. Narcea, México 1993

Koontz Harold et.al Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, 11ª Ed. Mac Graw Hill, México 1998

Munch Lourdes, Organización diseño de organizaciones de alto rendimiento, Ed. Trillas México D.F. 2005

Pérez López Juan Antonio, Fundamentos de Dirección de empresas, Ed. Rialp Madrid 2002

Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Ed. Limusa México 2004

Robbins P. Stephen, La administración en el mundo de hoy, Ed. Prentice Hall, México 1998

Robbins P. Stephen et.al Coulter Mary, Administration, Ed. Prentice Hall México D.F. 1996

Rodríguez Valencia Joaquín, Organización contable y administración de las empresas Ed. Thompson México 2002

Rossenber J.M. Diccionario Administración y finanzas, Ed. Océano México 1992

Sánchez Rosado Manuel, Manual de Trabajo Social, Ed. Plaza y Valdés México D.F. 2004

Silvestre Méndez José Silvestre, La economía en la empresa, Ed. Mac Graw Hill, 3ª Ed. México 2007

Valero Chávez Aída, Desarrollo Histórico del Trabajo Social Ed. ENTS México 2003

Páginas electrónicas

<http://www.definicion.de/interes.com>

http://www.umm.edu/esp_ency/article/003205.htm

http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza

http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h

<http://www.viajeros.com/articulos/clasificacion-de-hoteles>

ANEXOS

Anexo 1

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	ÍNDICES	SUJETOS/O OBJETOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PREGUNTAS
<p>La organización actual de la empresa</p> <p>Definición teórica: <u>Organización</u> Es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados (Chiavenato Idalberto, <u>Administración en los nuevos tiempos</u>, ed. Mc Graw Hill Colombia 2002 pág. 17)</p> <p><u>Actual</u> que ocurre en tiempo presente (Diccionario de la lengua española ed. Porrúa México 1991 pag 9)</p> <p><u>Empresa</u> Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Galindo Munch et.al García Martínez, <u>Fundamentos de administración</u> Ed. Trillas México 2003 pág. 43)</p> <p>Definición operacional El proceso de asignar el trabajo y establecer la autoridad en el grupo social donde se producen servicios para satisfacer necesidades en el presente</p>	X1 Falta de definición en funciones y actividades	Funciones y actividades establecidas en manuales Actividades que se realizan Proceso de inducción	Empleados administrativos y operativos	Entrevista Cédula de entrevista	¿Sabe si existe un manual que contenga las actividades que debe realizar? ¿De qué manera le han dado a conocer las funciones y actividades que debe desempeñar? ¿De qué manera le informaron? ¿Al integrarse a la empresa recibió inducción al puesto?
	X2 Líneas de autoridad	Niveles jerárquicos Conocimiento de las actividades de las autoridades	Empleados administrativos y operativos	Entrevista Cédula de entrevista	¿Conoce los puestos que son responsables de la dirección de la empresa? ¿Tiene conocimiento de las funciones de cada uno? ¿Cada área tiene un jefe?
	X3 Tres vertientes de la empresa	Hotel Restaurante Salones	Empleados administrativos y operativos	Entrevista Cédula de entrevista	¿Cuántas empresas integran la organización? ¿Cuándo inició a laborar le dijeron que área cubriría? ¿En qué empresa trabaja? ¿Lo han cambiado de empresa?

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	ÍNDICES	SUJETOS Y/O OBJETOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PREGUNTAS
Confusión y falta de interés en los empleados	Y1 Desempeño laboral deficiente	Eficiencia en las actividades a realizar Tiempo en que las realiza	Empleados operativos	Entrevista Cédula de entrevista	¿El personal a su cargo realiza todas las actividades encomendadas? ¿Esas actividades las realiza en el tiempo indicado? ¿Cómo definiría la forma de realizarlas?
<p>Definición teórica: <u>Confusión:</u> hecho de sentirse desorientado y tener dificultad para prestar atención, recordar y tomar decisiones (http://www.umm.edu/esp_ency/article/003205.htm) <u>Falta:</u> carencia (Falta: Carencia o privación. (Nuevo diccionario enciclopédico Espasa, España 1998, pág.1522)</p> <p><u>Interés:</u> Por un lado, hace referencia a la afinidad o tendencia de una persona hacia otro sujeto, cosa o situación (http://www.definicion.de/interes/)</p> <p><u>Empleados:</u> Abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario (Rossenberg J.M. Dic. Administración y finanzas, Ed. Océano 1992 pág. 85)</p> <p>Definición operacional: Hecho de sentirse desorientados y que carezcan de afinidad por su trabajo en las personas que trabajan por un sueldo o salario</p>	Y2 Falta de dirección	Responsable de dar órdenes Responsable de supervisar Reportes de las actividades concluidas	Empleados administrativos y operativos	Entrevista Cédula de entrevista	¿Tiene un jefe de área? ¿Lo conoce? ¿Supervisa las actividades que realiza? ¿Al concluir una actividad informa a su jefe?
	Y 3 Inconformidad de los empleados ante los cambios recientes	Sentimientos de los empleados ante la reestructuración Apoyo brindado a personal de otra empresa	Empleados administrativos y operativos	Entrevista Cédula de entrevista	¿Ante los cambios de administración, cómo se siente? ¿A qué empresa pertenece? ¿Apoya en aspectos laborales al personal de otra empresa?

Anexo 2



Universidad Don Vasco A.C.
Escuela de Trabajo Social
Incorporada a la UNAM

Cédula de entrevista dirigida a los jefes de personal del Hotel Pie de la Sierra

Objetivo: Determinar las repercusiones en el desempeño laboral a partir de la organización actual

Antigüedad en el puesto _____

1. ¿Actualmente en qué empresa trabaja? _____

2. ¿A partir de la gerencia actual lo han cambiado de área y/o empresa?

a) Sí _____ b) No _____

2.1 ¿A qué empresa a) Hotel _____ b) Restaurante _____ c) Salones _____

2.2 A qué área _____

2.3 ¿Con el cambio de área o empresa recibió inducción al nuevo puesto?

a) Sí _____ b) No _____

2.4. ¿Cómo fue? a) De compañero a compañero

a) De compañero a compañero b) Jefe le dio inducción c) En un curso

3. ¿A partir de la gerencia actual le han dado a conocer las actividades que debe desempeñar como jefe de área? a) Sí _____ b) No _____

3.1 ¿Cómo le dieron a conocer esas funciones?

a) Verbalmente b) Por escrito c) Revisó un manual

3.2 ¿Las instrucciones que le dieron sobre esas actividades a realizar le quedaron claras?

a) Todas b) Casi todas c) Algunas d) Ningunas

4. ¿A partir de los cambios actuales de gerencia, se han modificado sus actividades?

a) Totalmente b) Mucho c) Poco d) Casi nada e) Nada

5. ¿Considera que al resto del personal le quedan claras las instrucciones que les dan?

a) Sí _____ b) No _____

6. Conoce los puestos que conforman la empresa?
a) Todos b) Casi todos c) Algunos d) ninguno
7. ¿De esos puestos sabe quien toma las decisiones más importantes a) Sí b) No
8. ¿A partir del cambio de gerencia actual las funciones de sus subalternos están más delimitadas? a) Sí b) No
9. ¿Cuánto personal tiene a su cargo? _____
10. ¿El personal a su cargo realiza todas las actividades encomendadas?
a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
11. ¿Esas actividades las realiza en el tiempo indicado?
a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
12. ¿Cómo definiría la forma de realizarlas?
a) Muy eficientes b) Eficientes c) Muy deficientes d) Deficientes
13. ¿El personal a su cargo informa al término de una actividad encomendada?
a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
14. ¿A quién reporta usted el término de las actividades? _____
15. ¿Envía a su personal a apoyar a otras áreas?
a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
16. ¿Qué le pareció el cambio de gerencia?
a) Muy acertado b) Acertado c) Regularmente Acertado d) No acertado
17. ¿Cómo califica el funcionamiento del hotel a partir de la organización actual? _____
Escala: Excelente =10 Bueno= 9 Regular= 8 Malo=7 Pésimo=6
18. ¿Cree que a partir de la gerencia actual ha mejorado el funcionamiento de la empresa?
a) Mucho b) Poco c) Nada
19. A partir de la gerencia actual el desempeño de los trabajadores ha:
a) Mejorado b) Disminuido c) Ha seguido igual

20. A partir de la gerencia actual considera que la motivación de los empleados ha:

- a) Mejorado b) Disminuido c) Ha seguido igual

21. ¿A partir de la gerencia actual ha identificado alguna situación y/o problema?

- a) Sí b) No

21.1 ¿Cuál? a) De comunicación b) Duplicidad de funciones c) Otro _____

22. A usted la organización actual:

- a) Le ha ayudado a mejorar b) Le ha perjudicado c) Le genera confusión

23. De la gerencia actual, cuáles considera como:

Ventajas	Desventajas

24. Qué sugiere para mejorar el funcionamiento de:

Hotel _____

Salones _____

Restaurante _____



Anexo 3

Universidad Don Vasco A.C
Escuela de Trabajo Social
Incorporada a la UNAM

Cédula de entrevista dirigida al personal del Hotel Pie de la Sierra

Objetivo: Determinar las repercusiones en el desempeño laboral a partir de la organización actual
Antigüedad en el puesto_____

1. ¿Actualmente en qué empresa trabaja? _____
2. ¿A partir de la gerencia actual lo han cambiado de área y/o empresa? a) Sí _____ b) No _____
 - 2.1 ¿A qué empresa a) Hotel _____ b) Restaurante _____ c) Salones _____
 - 2.2 A qué área _____
3. ¿Con el cambio de área o empresa recibió inducción al nuevo puesto? a) Sí _____ b) No _____
 - 3.1 ¿Cómo fue? a) De compañero a compañero b) Jefe dio inducción c) En un curso
4. ¿A partir de la gerencia actual le han dado a conocer las actividades que debe desempeñar?
a) Sí _____ b) No _____
 - 4.1 ¿Cómo le dieron a conocer esas funciones?
a) Verbalmente b) Por escrito c) Revisó un manual
 - 4.2 ¿Las instrucciones que le dieron sobre esas actividades a realizar le quedaron claras?
a) Todas b) Casi todas c) Algunas d) Ningunas
5. ¿Considera que al resto de personal le quedan claras las instrucciones que les dan?
a) Sí b) No
6. ¿Conoce los puestos que conforman a la empresa?
a) Todos b) Casi todos c) Algunos d) ninguno
7. ¿De esos puestos sabe quien toma las decisiones más importantes? a) Sí _____ b) No _____
8. ¿Usted tiene un jefe inmediato? a) Sí b) No
9. ¿Desde cuándo es su jefe? _____
10. ¿Durante su horario de trabajo, quién le da indicaciones sobre las actividades a realizar? _____
11. ¿Supervisan las actividades que usted realiza? a) Siempre b) A veces c) Nunca
 - 11.1 ¿Quién supervisa esas actividades? a) Jefe inmediato b) Otro _____
12. ¿Cada cuándo supervisa esas actividades? _____
13. ¿Al concluir una actividad informa a alguien? a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca
 - 13.1 ¿Cómo informa? a) Verbalmente b) Mediante un informe
14. ¿Cuándo usted tiene un problema sabe con quién dirigirse? a) Sí b) No

14.1 ¿Esa persona le: a) Orienta b) Apoya c) Resuelve el problema d) Otro_____

15. ¿Señale con una x si sabe con quién dirigirse cuando se trata de asuntos relativos a:

a) Nómina	b) Clausulas del contrato	c) Problemas graves

16. ¿En algún momento ha apoyado en aspectos laborales a otra área?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca

17. ¿Qué le pareció el cambio de gerencia?

- a) Muy acertado b) Acertado c) Regularmente Acertado d) No acertado

18. ¿A partir de la gerencia actual, han cambiado sus actividades?

- a) Totalmente b) casi totalmente c) Poco d) Nada

19. ¿Cómo califica el funcionamiento del hotel a partir de la organización actual? _____

Escalas: Excelente =10 Bueno= 9 Regular= 8 Malo=7 Pésimo=6

20. ¿Cree que a partir de la gerencia actual ha mejorado el funcionamiento de la empresa? b)

- Mucho b) Poco c) Nada

21. A partir de la gerencia actual su desempeño en el trabajo ha:

- a) Mejorado b) Disminuido c) Ha seguido igual

20. A partir de la gerencia actual su motivación ha:

- a) Mejorado b) Disminuido c) Ha seguido igual

21. ¿A partir de la gerencia actual ha identificado algún problema? a) Sí b) No

22. ¿Cuál? a) De comunicación b) Duplicidad de funciones c) Otro_____

23. A usted la organización actual:

- a) Le ha ayudado a mejorar b) Le ha perjudicado c) Le genera confusión d) Otro_____

24. ¿De la gerencia actual, cuáles considera como:

Ventajas	Desventajas

25. ¿Qué sugiere para mejorar la organización actual? _____