UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

APLICACIÓN DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS HOTELERAS 3 ESTRELLAS, GREMIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO, DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, DEL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

TESIS DE GRADO

ANTONIO SAMUEL MENDOZA ARANGO
CARNET 950116-28

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

APLICACIÓN DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS HOTELERAS 3 ESTRELLAS, GREMIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO, DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, DEL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

ANTONIO SAMUEL MENDOZA ARANGO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. VILMA ELIZABETH TELLO CALDERÓN DE REYES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

MGTR. ROSARIO ELIZABETH MOLINA AGUILAR

LIC. GILBERTO ALEGRIA AMEZQUITA

Quetzaltenango 5 de junio 2009-06-09

Ingeniero

Derick Lima

Director Academico

Campus de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landivar Quetzaltenango

Estimado Ingeniero

Con un atento saludo me permito hacer de su conocimiento que el estudiante ANTONIO SAMUEL MENDOZA ARANGO, Carné No. 9501162-8 de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas ha finalizado satisfactoriamente su trabajo de investigación denominado "APLICACIÓN DE UNA ADECUADA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS HOTELERAS 3 ESTRELLAS, GREMIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE DEL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO" llenando los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landivar, por lo que me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE.

Atentamente,

Msc. Vilma Tello de Reyes

ASESORA

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 011-2009

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ANTONIO SAMUEL MENDOZA ARANGO, Carnet 950116-28 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 012-2009 de fecha 10 de septiembre de 2009, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

APLICACIÓN DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS HOTELERAS 3 ESTRELLAS, GREMIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO, DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, DEL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de febrero del año 2015.

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
SECRETARIO
GUATEMALA, C. A.

MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios: Por Ser Nuestro Creador y la Fuente de Sabiduría y concederme su maravilloso don de vida, gracia y amor y el poder de la autorrealización.

Al Señor Jesucristo: Por ser El Salvador de nuestras vidas y dar siempre oportunidades a todo ser humano en esta tierra de desarrollarse, así mismo haberme guiado para concluir con satisfacción este proceso estudiantil universitario, llegando a ser un profesional más en este cosmos lleno de grandes retos competitivos.

A mis Padres: Leonel Samuel Mendoza Flores
Yolanda Arango de Mendoza.
Como un reconocimiento a sus múltiples esfuerzos y apoyo incondicional que me han brindado.

A mi Esposa: Maira Rosana Solórzano Rodríguez, con todo mi amor, agradeciéndole por su apoyo

A mis Hermanos: Darío, Ruth, Josué y Claudia. Con todo mi corazón, amor y ternura, que Dios los bendiga.

A mi Demás Familia: Gracias en todo momento por su amistad.

A mis Compañeros: Éxitos en este nuevo camino profesional.

A mis Catedráticos:

Lic. Manolo Díaz.
Lic. Gilberto Alegría Amézquita.
Licda. Vilma Tello de Reyes.
Licda. Marta Tzorin.
Ing. Derik Lima
Lic. Roberto Mazariegos.
Licda. Rosario Molina.

Por su liderazgo, amistad, paciencia, asesoramiento profesional, sabias enseñanzas incondicionales, pero sobre todo el apoyo al estudiante Landívariano, a ser eficientes profesionales.

Por lo que les doy un Agradecimiento muy sincero por la motivación y enseñanzas de sus conocimientos y que Dios nuestro creador siempre los bendiga.

A mi Universidad Rafael Landívar:

Campus de Quetzaltenango, por permitirme realizarme como profesional, a la vez velar por la formación con valores, para que el egresado sea un profesional de éxito y que se distinga por sus frutos en cualquier campo personal social y laboral.

Índice

		Pág.
I.	**INTRODUCCION.....**	**1**
I	Marco Referencial	5
1.1	Marco Contextual	5
1.2	Marco Teórico	24
1.2.1	Administración de Recursos Humanos.....	24
1.2.1.1	Administración a través de otros	24
1.2.1.2	Termino de Recursos Humanos, Estrategias e Innovaciones	25
1.2.1.3	Principal desafío de la Administración de Recursos Humanos en la Organización: Eficaz, Eficiente y Productividad	25
1.2.1.4	Propósito de la Administración de Recursos Humanos.....	26
1.2.1.5	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	27
1.2.1.6	Administración por Objetivos.....	28
1.2.1.7	Actividades fundamentales de la Administración de Recursos Humanos …….....	29
1.2.1.8	Proceso y elementos de la Administración para la efectividad de Recursos Humanos.....	31
1.2.1.9	Previsión básica para la Planeación de Recursos Humanos	32
1.2.1.9.1	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos, Reglas para Fijación del Objetivo y quien debe fijarlos	32
1.2.1.9.2	Investigación y Técnicas: Observación y Encuesta.....	34
1.2.1.9.3	Cuestionario y Entrevista.....	34
1.2.1.10	Planeación y ventajas de la Administración de Recursos Humanos y Foda	37
1.2.1.10.1	Importancia de la Planeación, Misión, Visión	38
1.2.1.10.2	Estrategias, Políticas de Recursos Humanos y Procedimientos	38
1.2.1.10.3	Programas, Proyectos y Presupuestos	39
1.2.1.11	Organización de Recursos Humanos y su función social.....	41
1.2.1.11.1	Reingeniería de la Organización, Globalización, Competitividad	41

1.2.1.11.2 Sistemas de Organización; Puesto, Análisis y Valuación de Puestos, Manual 42
1.2.1.11.3 Organigramas, Jerarquía, Estructura Organizacional, Departamentamentalización 48
1.2.1.11.4 Organización Formal e Informal 51
1.2.1.11.5 Diseño Organizacional, Cultura Organizacional 52
1.2.1.11.6 Ergonomía y Diseño de Puestos del Personal 52
1.2.1.11.7 Empresa, Hotel, Elementos, Fines, Empresario 53
1.2.1.12 Integración de la Administración de Personal 54
1.2.1.12.1 Sistema de Información de Recursos Humanos 55
1.2.1.12.2 Reclutamiento, Selección: sus fuentes y técnicas 55
1.2.1.12.3 Incorporación del Recurso Humano en la Organización: Inducción o Introducción, Contrato de Trabajo 57
1.2.1.12.4 Formación y desarrollo de recursos humanos: Capacitación y Adiestramiento del personal 59
1.2.1.12.5 Emprendedor y Espíritu Emprendedor 60
1.2.1.12.6 Evaluación del desempeño y ventajas, Responsabilidad de la Evaluación, Ascensos, Transferencias 61
1.2.1.12.7 Administración de Salarios, Recompensas y Remuneración en la Organización 62
1.2.1.12.7.1 Política y Estructura Salarial 63
1.2.1.12.8 Medidas Disciplinarias: Descensos y Despidos, Disciplinas Positivas y Negativas Calificación de Méritos, Sistemas de Sugerencias 64
1.2.1.12.9 Seguridad e higiene en el Trabajo, Equipos de Trabajo, Comité 66
1.2.1.12.10 Reglamento Interno de Trabajo 67
1.2.1.12.11 Conflicto Interpersonal, su inevitabilidad, Métodos para aprovechar el conflicto 67
1.2.1.12.12 Servicios y Prestaciones, Prestaciones otorgadas por las Organizaciones y Prestaciones financieras indirectas 68

1.2.1.12.13 Suspensión, decisión y terminación de las relaciones de trabajo, Jubilación, Renuncia, Entrevista de Salida 69
1.2.1.13 Dirección de Personal, sus fases o etapas 70
1.2.1.13.1 Gerencia, Gerente 70
1.2.1.13.2 Comunicación: Elementos, Proceso, Medios Electrónicos de Comunicación, Barreras 71
1.2.1.13.3 Autoridad y el mando en la empresa: empowerment, tipos, Centralización, Descentralización, Elementos del mando 73
1.2.1.13.4 Liderazgo, estilos y tipos de Conducta 75
1.2.1.13.5 Delegación: beneficios, ventajas, barreras para la delegación 77
1.2.1.13.6 Supervisión: Importancia, Funciones del Supervisor 79
1.2.1.13.7 Quejas y sus tipos, papel del supervisor inmediato en las quejas y Método para Prevenirlas 79
1.2.1.13.8 Motivación, Motivar; diferencia entre motivación y satisfacción, Técnicas motivacionales especiales, Clasificación de Maslow: Pirámide de la jerarquía de las necesidades 81
1.2.1.13.9 Toma de Decisiones y Solución de Problemas, Problemas y Oportunidades, Certidumbre, Riesgo, Probabilidad, Incertidumbre Modelo Racional para Tomar decisiones 84
1.2.1.14 Control del Sistema de Administración de Recursos Humanos y su Importancia 87
1.2.1.14.1 Clasificación de los Medios de Control 88
1.2.1.14.2 Misión de los departamentos de Personal en cuanto al control 88
1.2.1.14.3 Gestión de Control de Personal 89
1.2.1.14.4 El comportamiento humano ante el Control 89
1.2.1.14.5 Control de Pagos, Bajas de personal y Horas Extras 90
1.2.1.14.6 Control de Presencia y desplazamientos del Personal 90
1.2.1.14.7 Estadísticas e Índices de Estructura, Composición y desarrollo de las Plantillas de Personal 91
1.2.1.14.8 Pasos del Proceso Básicos del Control 91
1.2.1.14.9 Control por el uso de Tecnología de la información 92

1.2.1.14.10 Auditorias interna y externa, Auditoría Social laboral de Recursos Humanos 92
1.2.1.14.11 Benchmarking y que pueden hacer los profesionales de Recursos Humanos 94
1.2.1.14.12 Outsourcing: Asesoría y servicios de Administración de recursos Humanos en la Organización 96
1.2.2 Desarrollo Organizacional 97
1.2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional..... 97
1.2.2.2 Principios de Filosofía del Desarrollo Organizacional..... 98
1.2.2.3 Beneficios al apoyarse en el Desarrollo Organizacional..... 99
1.2.2.4 Técnicas de Desarrollo Organizacional 100
1.2.2.5 Características del Desarrollo Organizacional..... 103
1.2.2.6 Elementos Esenciales en cualquier actividad del Desarrollo Organizacional 105
1.2.2.7 Valores en que se fundan las iniciativas de desarrollo Organizacional.. 105
1.2.2.8 Presupuestos básicos del desarrollo organizacional..... 106
1.2.2.9 Proceso del Desarrollo Organizacional 108

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 109
2.1 Objetivos..... 111
2.1.1 Objetivo General..... 111
2.1.2 Objetivos Específicos..... 111
2.2 Variables 111
2.2.1 Hipótesis..... 112
2.3 Definición de Variables..... 112
2.3.1 Definición Conceptual..... 112
2.3.2 Definición Operacional 112
2.4 Alcances..... 113
2.5 Límites..... 113
2.6 Aporte..... 113

III. MÉTODO 115
3.1 Sujetos 115
3.2 Instrumentos 115
3.3 Procedimientos 115
3.4 Diseño 115
3.5 Metodología Estadística 116

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 117

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 143

VI CONCLUSIONES 154

VII RECOMENDACIONES 157

VIII PROPUESTA 159
Plan funcional para mejoramiento del área de Administración de Recursos Humanos, para lograr el desarrollo organizacional, en los Hoteles tres estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio, de la Ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango. 159

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 226

ANEXOS 230

Resumen

Las empresas en Guatemala, actualmente se enfrentan a cambios constantes y progresivos, además que la evolución de la Globalización exige estar siempre preparados en el ambiente tecnológico, económico, político y social ya que cada día influyen en la organización. La aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos y su proceso, es indudablemente la base fundamental para una eficiente y eficaz administración en las empresas, considerando siempre tomar en cuenta el Desarrollo Organizacional de la misma, para evitar así la vejez y decadencia empresarial, recuperando la imagen, vida e innovando constantemente, estableciendo condiciones que impulsen la motivación, el desarrollo y la realización del personal de las empresas hoteleras, en este mundo complejo y expuesto al cambio, exigiéndose así dinamismo y una gran capacidad de adaptación productivo para subsistir dentro del ambiente de la globalización, logrando su desarrollo y éxito empresarial.

En el actual proceso de investigación se tomó en cuenta una población completa de 12 personas, todas ellas Propietarios y/o gerentes, de las empresas Hoteleras 3 Estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio, de la Ciudad de Coatepeque, del Departamento de Quetzaltenango. La Herramienta que se utilizó para la presente investigación fue Boleta de Encuesta. El tipo de investigación es Descriptiva

.

Fue así como se comprobó la **Hipótesis Nula HA**: Las Empresas hoteleras, No aplican una adecuada Administración de Recursos Humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional, Utilizando **2 Variables:** Administración de Recursos Humanos (Variable Independiente) y Desarrollo Organizacional (Variable Dependiente).

INTRODUCCION

La aplicación adecuada de la Administración de Recursos Humanos y su proceso, es indudablemente la base fundamental para una eficiente y eficaz administración en las empresas hoteleras tres estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio, de la ciudad de Coatepeque del departamento de Quetzaltenango. Cualquier empresa hotelera deberá fundamentar los elementos mecánicos y dinámicos de la administración, para lograr y alcanzar los objetivos que se previeron y planearon mediante una organización capaz y efectiva, por medio de la integración de la administración de calidad del Personal, dirigiendo con diligencia para alcanzar las metas y controlando para prever nuevos planes en bienestar de la institución. Entonces la Administración de Recursos Humanos es pues el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del empleado, de la propia organización y de un país en general. Además permite ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, realizándose mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Las empresas en Guatemala, actualmente se enfrentan a cambios constantes y progresivos, además que las evoluciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales influyen en el desarrollo y éxito de las empresas en general. Por lo tanto es importante que las empresas hoteleras 3 Estrellas, tomen en cuenta la administración de Recursos humanos, aplicando su sistema, en todas sus actividades para lograr el desarrollo organizacional. Es indudable que actualmente se desconoce la aplicación de esta área, por parte de los propietarios y/o gerentes, ya que la dirección del personal es de forma empírica, por lo que no aplican bases profesionales y científicas para una buena administración de recursos humanos, lo que conlleva a un truncado y decrecimiento empresarial. Hoy por hoy, por la globalización, se necesita administrar eficientemente y ser innovador, empleando y haciendo del recurso humano capaz y eficiente evaluando su desempeño para lograr la productividad, mejorando en la calidad total de los servicios, así mismo crear una nueva imagen organizacional, promoviendo los productos en un nivel máximo y satisfacer el servicio y atención del cliente.

El Desarrollo Organizacional evita la vejez y decadencia empresarial; recupera la imagen y da vida, eficacia e innova, estableciendo condiciones que impulsen la motivación el desarrollo y la realización del Personal para el bienestar de las empresas hoteleras, en este mundo complejo expuesto al cambio, exigiéndose así dinamismo y una gran capacidad de adaptación productiva para subsistir dentro del ambiente de la globalización, además para el respectivo crecimiento empresarial dentro del ambiente hotelero. También es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es "Cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio. Se debe considerar al desarrollo organizacional no sólo como una herramienta o medio para hacer feliz al personal, sino traducirlo en resultados específicos como productividad, costos, calidad, tasas de ausentismo y de rotación de personal productivo.

Es importante que los administradores y/o propietarios participen más activamente en cuanto a su involucramiento en el desarrollo organizacional aplicando el Sistema de la adecuada administración del recurso humano. Ante todo es importante aniquilar los pasos de la competencia, elevando los niveles de productividad, calidad en los servicios al cliente, planeando administrativa, financiera y operacionalmente las capacitaciones a los empleados, evitando crear reorganizaciones constantes, motivando al personal con incentivos por los logros obtenidos, creando estabilidad empresarial, cumpliendo con las metas, administrando los objetivos generales y específicos, para lograr el mejor posicionamiento dentro del ambiente hotelero.

Con esta investigación se propone establecer la aplicación adecuada de la Administración de Recursos Humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional, el cual coadyuvará a cosechar el éxito, organizando un esfuerzo integrado como un todo, buscando la compatibilidad de los objetivos organizacionales y empresariales con los objetivos individuales de los empleados para dar vitalidad a las empresas hoteleras.

Para aplicar la adecuada Administración de Recursos Humanos, se debe tomar en cuenta los diferentes aspectos o elementos base de la administración:

1) Previsión: viene de prever o ver anticipadamente, implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la “Previsión es básica para la Planeación”. La Previsión responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? Y señaló que arrancar directamente de la planificación encierra el peligro de escoger el curso de acción que a priori es considerado como el más adecuado, o sea lo que Drucker llama “La falacia del único camino”.

2) Planificación de Personal: Planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”. También implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. También define objetivos, estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para los instrumentos de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

3) Organización de Personal: implica una estructura de funciones o puestos intencional y personalizada. También es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos. Comprende la agrupación de las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de la comunicación entre los grupos.

4) Integración de Personal: La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

5) Dirección de Personal: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base de decisiones, ya tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera

simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Punto central y más importante de la administración. Se puede decir que es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados, ya que una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la Dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

6) Control: ¿Porque se requiere el Control?: Una de las razones que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Por lo que se considera como la medición de los resultados actuales y pasados en la relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

I MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO CONTEXTUAL

La cabecera Municipal de Coatepeque, conocida también como la “Ciudad de las Gardenias”, está situada al Sur del departamento de Quetzaltenango. Los límites del municipio de Coatepeque son: colinda al Norte con el departamento de San Marcos y sus municipios de Nuevo Progreso, El Quetzal y Pajapita, limitando con “El Río Naranjo”. Al Sur con el departamento de Retalhuleu y por el departamento de San Marcos con el municipio de Ocos. Al Oeste con los municipios de Flores, Génova y Colomba Costa Cuca del departamento de Quetzaltenango. Al Este también con el departamento de San Marcos y sus municipios de Ocos y Pajapita.

Coatepeque, es un digno ejemplo a nivel nacional de prosperidad comercial, financiera-bancaria, agricultura, ganadera, industria, hoteleras entre otros para los demás municipios que integran nuestro hermoso país de la eterna primavera Guatemala, independientemente de la cabecera departamental de Quetzaltenango, se ha destacado en el orden material y económico desenvolviéndose no como un municipio sino ya como un departamento, aunque no se ha podido tomar la autonomía de la categoría de Departamento, ya que existen ciertos intereses comerciales, económicos, financieros y políticos que la cabecera departamental de Quetzaltenango antepone, el cual priva lograr la autonomía política de esta ciudad desarrollada. Esta ciudad cuenta con un sólido prestigio a nivel nacional por la diversidad de empresas comerciales, financieras-bancarias, agropecuarias, medicina en general, ganadería, industria, hoteleras entre otros, que desde la perspectiva, han detallado en esta ciudad tanta importancia para el crecimiento de organizaciones no solo nacionales sino extranjeras en cuanto a la comercialización de sus servicios y productos; pero, sobre todo se cuenta con el **METAMERCADO** más grande a **nivel de Centro América**, el cual ha llegado a ser el centro de tanta problemática y caos municipal y que ha traído grandes consecuencias por civiles externos que no están de acuerdo al desarrollo que esta ciudad municipal ha adquirido, a decir verdad, será esta una de las obras de mayor importancia emprendidas, en Coatepeque en este presente y futuro. Ya era necesario, conste, dado el movimiento y volumen comercial de las diferentes actividades agrícolas, financiera-bancaria, ganadera, industria, hoteleras entre otras de esta ciudad, indispensable si no también urgente, haber obtenido la construcción de un edificio adecuado, que además de llenar las necesidades sanitarias y de higiene que un

establecimiento de esta índole requiere, satisficiera por su amplitud y comodidad, el movimiento a que nos referimos con una Administración para todos y sobre todos para el crecimiento y desarrollo de esta ciudad, aplicando justicia equitativa para el comercio no solo local sino a nivel nacional en cuanto a compradores y vendedores. Al hacer análisis del movimiento progresivo de nuestra sociedad, nos encontramos con ciertos detalles, que a la vista de la generalidad al común de la gente que vive y se desenvuelve al unísono de la satisfacción de sus necesidades más urgentes, es decir desapercibidos, o explicado más exactamente, les impide fijar un poco más su atención aunque este signifique parte de su propio desarrollo en el orden material y económico en que se desenvuelven en la labor activísima que en beneficio del mejoramiento general de nuestras condiciones de vida, viene realizando felizmente no solo en esta ciudad sino en toda la República.

Coatepeque, es un municipio donde quizás con más razón, se cumpla lo que venimos diciendo. Esto no quiere decir, sin embargo, que tratemos de atribuible una falta que en el orden humano, es general en todas las sociedades, máxime si tomamos en cuenta que es una población de formación desarrollada y que por esta misma circunstancia, giran sus actividades dentro de un circulo, digámoslo así, que a la vez de comprender parte de la satisfacción de sus necesidades más perentorias “determinantes, concluyentes ó decisivas”, en lo que se refiere propiamente a la vida considerando en términos de población, va creando también intereses particulares, sin los cuales sería difícil concebir un alto grado de progreso y adelanto que en esto últimos tiempos ha logrado alcanzar. En realidad, la vida de esta ciudad es activa y muy laboriosa. Por lo descrito antes, con razón ha dicho uno de sus más destacados elementos **“que no será lejano el día en que Coatepeque ostente la categoría de departamento”.**

Su industria ha cobrado en estos últimos tiempos un desarrollo muy intenso, al extremo de ser considerado en este sentido, como el **primero de los municipios de la República**. Es preciso tomar en cuenta que posee el beneficio de café más grande de Centro América, no solo en dimensiones, sino que en capacidad productiva y rendimiento. Lo mismo podemos decir de su agricultura, nervio propulsor de la vida del departamento, la cual con el apoyo decidido de los gobernantes, se ha logrado incrementar de manera extraordinaria.

Los productos agrícolas que no hace mucho tiempo, por falta de medios de locomoción rápidos y más que todo, por falta de buenas carreteras que facilitan su transporte, se expendía en las poblaciones más accesibles a las propiedades de los agricultores de la jurisdicción, hoy día

llega con suma facilidad a Coatepeque siendo esta circunstancia, precisamente, la que permite que la escala de sus transacciones comerciales haya aumentado y por ende, que los beneficios obtenidos, sean considerables.

El comercio, como consecuencia lógica, también se ha desenvuelto en forma bastante apreciable, baste decir que posee numerosos y bien surtidos almacenes de primera categoría, donde pueden obtenerse toda clase de mercadería a precios módicos y un sin número de establecimientos pequeños para venta al detalle. El incremento que en el orden material y económico, significa la labor que viene realizando con toda actividad y magníficos resultados el gobierno del centro, hacen hincapié en aquellos asuntos de positivo progreso y provecho públicos, que por una circunstancia u otra, no llegamos a interpretar en su verdadero valor, en su verdadera significación. Pues bien, en este sentido, a pesar de lo que se mencionó arriba, **Coatepeque** ha logrado realizar una labor digna de encomio "alabar con encarecimiento su desarrollo", principalmente en lo que va hasta la fecha. Se encuentran en esta ciudad una transformación total, en lo que respecta a obras publicas beneficiosas a sus habitantes, al menos algunos trabajos de positivo provecho público, ya necesarios desde hacía mucho tiempo para el mejor desenvolvimiento de sus múltiples actividades, además de una serie de proyectos que podemos asegurar ya son una realidad.

En cuanto a las empresas hoteleras son establecimientos, los cuales ofrecen hospedaje y alimentación a los que visitan no solo por viaje, negocios, turismo, etc.; no siempre es claro el sistema de estrellas para determinar su categoría, por lo que exploraremos con el mayor detalle posible la manera como se clasifican. De esta manera podremos planificar nuestros viajes teniendo una idea de lo que nos espera al llegar a nuestro destino. Para comprender el asunto es fundamental el hecho de que los hoteles, también ofrecen servicios anexos, como piscinas, guarderías para niños, centros de convención, centros de negocios, lavanderías, restaurantes y algunos servicios a la habitación. Es por medio de estos elementos o servicios que entregan los hoteles, por los cuales se clasifican. Esta clasificación, tiende a ser estandarizada, aunque varían los detalles de país en país. Los hoteles se clasifican por medio de estrellas, y el rango va de una estrella a cinco estrellas. Teniendo en cuenta estas estrellas, se sabrá de inmediato que es lo se puede esperar del alojamiento; una estrella representa a un hotel con características básicas, lo mínimo requerido para un establecimiento, y en el otro extremo las cinco estrellas sólo las obtienen los hoteles de lujo, con todas las comodidades posibles. Es por lo mismo, que es tan relevante que esta clasificación de estrellas, sea lo más estandarizada

posible. Ya que si ingreso a cualquier hotel del mundo, que posea cinco estrellas, debería sentir siempre la misma satisfacción frente al servicio entregado; como mencionamos anteriormente, esta estandarización no es total pero si existen ciertos rasgos que se puede esperar. Asimismo, esta clasificación de hoteles, indicará el precio que se tendrá que pagar, por hospedarse en ellos. Entre más estrellas posea el hotel, más cara será la habitación. De igual manera, entre más estrellas posea el hotel, más servicios anexos llegará a entregar. Para tener una idea, acerca de cómo se entregan las estrellas se clasifican de la manera siguiente para su comprensión:

Los hoteles de una estrella, por lo general, son establecimientos tipo casero o posada, en donde sus dueños entregan todos los servicios. En estos hoteles, puede que sirvan comida, como no. Eso sí, casi siempre se entrega desayuno, al menos. Asimismo, no siempre cuentan con baño o ducha, en todos los dormitorios. Las instalaciones, son bastante limitadas. En cuanto a la comodidad de las habitaciones, esta es mínima (no es esperable televisión o radio), y la limpieza es aceptable.

Los hoteles que se clasifican como de dos estrellas, tendrán mejores instalaciones, que los de una estrella. Estos hoteles, son muy utilizados por personas en viajes de negocios de bajo perfil, que no desean pagar un precio muy alto, por una habitación. Todas las piezas cuentan con un baño y una ducha. El servicio, será más profesional, ya que no será manejado por una familia, sino por personas calificadas. Estos hoteles, de dos estrellas, por lo general entregan alimentación completa, al gusto del huésped, como asimismo, diversas bebidas y tragos.

Los hoteles que se clasifican con cuatro estrellas, tendrán un mayor lujo que los ya mencionados. Tanto en el mobiliario, como el inmueble mismo. Las habitaciones serán mayores que en los otros hoteles, con mejor decoración y más equipados. El servicio será más profesional aún, como asimismo, contarán con servicio a la habitación las 24 horas. De igual manera, estos hoteles cuentan con lavandería y limpieza en seco. El restaurante, contará con productos más refinados y elaborados. Por último, tenemos a los **Hoteles que se clasifican con cinco estrellas.** Estos hoteles, contarán con espacios sumamente amplios y extremadamente lujosos. La idea de ellos, es que sus huéspedes, quienes son personas con una alta capacidad de consumo, se sientan como en su casa. Que no han salido de ella. Todo lo relacionado con el inmueble y mobiliario, no se deja al azar. Todo refleja elegancia y sofisticación. El servicio en sí, es de la máxima calidad. Siempre debe estar tendiente a satisfacer todas las necesidades de los huéspedes. El restaurante tendrá calidad internacional. Por lo general, tendrá tres restaurantes distintos. Las habitaciones contarán con todas las

comodidades posibles. Equipos de música, jacuzzis en los baños, TV y cable, entre otras comodidades. Asimismo, contarán con gimnasios muy completos, incluso peluquerías. La ubicación de estos hoteles, es de las mejores, en todas las ciudades en que se encuentran. Es así como se clasifican los hoteles, y teniendo una idea de la simple guía presentada anteriormente podemos contribuir a una grata estadía y evitar malos ratos.

Se enfocará a los **HOTELES 3 ESTRELLAS** de la ciudad de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango, como la población que se ha tomado para esta **Investigación descriptiva** dándose la mayor importancia, ya que es el grado de categoría de hoteles que prevalece en esta ciudad de acuerdo a los registros obtenidos de la Gremial de la Cámara de Comercio de Guatemala, así mismo por la necesidad de estas de lograr el desarrollo organizacional en el área de Administración de recursos humanos. Estas instituciones hoteleras se conocen también como establecimientos de **Mediana categoría**, pero esto varía enormemente entre unos países y otros. Se puede decir que los hoteles tres estrellas goza de una excelente relación calidad-precio. Entonces los **hoteles de tres estrellas**, poseen instalaciones mayores, mejor servicio y una mayor gama de los mismos, que de los dos primeros casos anteriores descritos, de una y de dos estrellas. El tamaño de los restaurantes será mayor y otorgarán una amplia gama de alimentos y bebidas. Asimismo, los restaurantes de estos hoteles, también atenderán a público externo al hotel. O sea, personas que no se hospedan en el mismo. Las habitaciones serán más grandes y contarán con baño y ducha. Asimismo, ofrecerán secador de pelo, artículos de baño y tocador. Por último, estos en su mayoría, cuentan con televisores y conexión al sistema de cable pagado. Todas las habitaciones contarán con teléfonos, los que a su vez, tendrán salida directa. En general, todos estos locales deben cumplir unas normas mínimas que serían las siguientes: Buenas condiciones de aseo, revoque y pintura aceptables, luz eléctrica en habitaciones y dependencias, buenas condiciones de conservación de los muebles y ropa de cama, televisión, limpieza de habitaciones, adecuada frecuencia e el cambio de ropa de cama., extintores de incendios, climatización, calefacción, agua caliente, teléfono, cuarto de baño con bañera o ducha, acceso a minusválidos, ascensores, salones sociales, bar, servicios sanitarios generales. Estos establecimientos están pensados para el alojamiento del turista medio, que aunque es exigente no dispone de un presupuesto muy abultado. Los turistas extranjeros que se alojan en hoteles de tres estrellas suelen estar en nuestro país con fines de negocio, ya sea de tipo cultural como de playa, por lo que la mayor parte de los establecimientos ubicados en nuestras costas suelen presentar esta categoría de tres estrellas.

También es muy común que los establecimientos destinados al turismo rural sean de la misma categoría.

Por la **preeminencia** del tema **Aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos para lograr el desarrollo organizacional de los Hoteles 3 Estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango**, diversos autores de diferente profesionalismo han aportado lo siguiente:

Brenes E. (2,007) en el artículo titulado: Gerencia Estratégica para Gerentes de RRHH y Desarrollo Organizacional de la página de internet con dirección http://www.incae.ac.cr/ES/educacion-ejecutiva/seminarios/detalle-seminario.php?seminario=2298, Seminario de Organización, Explica: Que los Gerentes de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional son elementos clave para el éxito en el diseño y ejecución de la estrategia empresarial y el desarrollo de negocios en las organizaciones. Como tales, no solo deben contribuir activamente con el pensamiento, análisis y desarrollo de la estrategia sino también apoyar la gerencia estratégica de la organización en la ejecución. Es por esta razón esencial que los gerentes responsables para los procesos humanos y organizacionales, reconozcan cómo sus áreas de acción interactúan con las decisiones estratégicas más importantes de la empresa. El objetivo es fortalecer los conocimientos sobre los conceptos y herramientas claves del pensamiento estratégico y la estrategia empresarial.

En Conclusión los Gerentes de Recursos Humanos y de Desarrollo Organizacional deben analizar progresivamente y contribuir activamente para satisfacer los objetivos de la organización desarrollando planes estratégicos, que impliquen a todo el personal de la empresa para que fomenten sus creatividades, esto para el buen desempeño laboral, así mismo innovar cada día estrategias personales e institucionales, aplicándolo a las necesidades organizacionales de las empresas, esto para enriquecer y ampliar el horizonte y panorama para el desarrollo propio y de la empresa.

Búcaro, E. (2,005) en el artículo titulado: El hombre Clave de la Administración, la sucesión administrativa en la Empresa, publicado en la Revista Industria, Explica: en las empresas individuales o colectivas, por lo general no hay políticas establecidas para enfrentar personal que sustituya al “hombre clave” cuando el falte; ya sea por muerte, ausencia, enfermedad física o mental. Las políticas empresariales deben prever la “capacitación” del sucesor en el mando de la empresa cuando el actual falte. En el desarrollo del personal del nivel ejecutivo, existen

tres conceptos básicos: desarrollo, capacitación y adiestramiento. El “adiestramiento” consiste en la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderadamente físico. Se da a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. La capacitación fundamentalmente es proveer conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante. El desarrollo es el progreso integral del hombre, es decir abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, el disciplinar el carácter y el adquirir todas las habilidades que son requeridos para lograr desempeñar con éxito cualquier actividad. El ejecutivo debe conocer tres aspectos fundamentales: a) los conocimientos especializados o técnicos que requiere en la actividad concreta que realiza; b) conocer de administración, prever, planificar, organizar, integrar, dirigir como controlar; c) los conocimientos de la administración de la empresa en particular. Así mismo para preparar al “sucesor del hombre clave” de la empresa hay varios tipos de capacitación, entre los cuales se puede mencionar: a) sistemas de capacitación en el trabajo; b) Sistemas de capacitación fuera del trabajo y como medios complementarios: publicaciones internas o externas de la empresa, bibliotecas, escuelas a nivel de secundaria o universidad.

En conclusión y por tal razón fundamentalmente para capacitar al sucesor del “hombre clave” es la continuidad de la empresa en el tiempo y en el espacio, ya que al no existir una persona capacitada en realizar las tareas de su antecesor, los procedimientos tienden a tomar más tiempo del normal y a descontrolar no solo a la nueva persona que ocupa el puesto sino a la empresa en general.

Collins, A. (2,007) en el artículo titulado: Un entrenamiento taza a taza de la página de Internet con la dirección http://www.learningreview.com/gestion-de-recursos-humanos/recursos-humanos-articulos-y-entrevistas/un-entrenamiento-taza-a-taza-1418.html explica: La **capacitación** del personal constituye una de las inversiones en recursos humanos más importantes que una compañía puede llegar a hacer ya que contribuye significativamente al desarrollo personal y profesional de los individuos que se desempeñan en ella y, además, representa una evidente ventaja competitiva entre las organizaciones. Para cualquier corporación el tiempo de entrenamiento debe ser significativo, especialmente para aquellas organizaciones internacionales que están a punto de desembarcar en un nuevo mercado. Por esta razón en casos en que una marca global este por ingresar a un nuevo mercado, lo más recomendable es que la alta dirección reciba un

intensivo entrenamiento, enfocado en la excelencia operacional, para que los ejecutivos, a través del desempeño en diferentes áreas, se puedan ir nutriendo sobre la marca y, de esta manera, sepan cómo recrear de la mejor manera la autenticidad de la misma en el país. Los empleados deberían constituir el activo más importante con el cual pueda llegar a contar una compañía, ya que ellos son los que crean la íntima conexión entre los clientes y la marca. Por eso, las organizaciones deben esforzarse por intentar crear el mejor ambiente posible de trabajo, que atraiga y retenga a los individuos con talento y sea considerado por ellos como un excelente lugar para trabajar. Sin dejar de lado la difícil tarea de poder constituir una cultura organizacional que se base en el respeto y la dignidad y que abrace la diversidad, que tiene que ver con las diferentes formas de ser y pensar.

En conclusión las compañías deben de dar cada vez más importancia a la capacitación, reconociendo los beneficios que hoy en día le aporta a las organizaciones. Si bien esta transición refleja un importante avance, lo ideal sería que las organizaciones se constituyan pensando en la gente; es decir que surjan con ese concepto y que el mismo se encuentre bien instalado en el seno de la misma. Esto para que sea considerado una de los mejores lugares para trabajar en bienestar de la organización.

Fox, Sh. (2,007) en el artículo titulado: Buscando estrellas la simplificación de la gestión de talentos; de la página de Internet con la dirección http://www.learningreview.com/gestion-de-recursos-humanos/colaboraciones/buscando-estrellas-la-simplificacion-de-la-gestion-de-talentos--1269-3.html Explica: Uno de los más grandes **desafíos** que las empresa enfrentan hoy por hoy en el **área de recursos humanos**, es el **reclutamiento o contratación y la retención o conservación del talento bien calificado**. Combinar una estrategia de gerencia de talento con un sistema de gerencia de recursos humanos integrado puede ayudar a asegurarle el personal adecuado en el lugar indicado para resolver las necesidades de su organización. La gerencia del talento es el proceso de desarrollar y de conservar a empleados actuales, y de reclutar y atraer a trabajadores altamente calificados para su negocio. Las personas son el recurso más importante de la economía global de hoy. Y si las compañías están dispuestas a admitirlo, al fin de cuentas, es su gente quienes van a hacer la diferencia. Para seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo de hoy, los empleadores necesitan saber sobre sus empleados qué están haciendo, cuáles son sus habilidades, cómo están progresando, y dónde caben en el futuro del negocio. Como tal, las

compañías necesitan integrar la gerencia del talento en su estrategia de negocio. **¿Cuáles son los dos retos clave?**

1. Reclutamiento y retención de empleados: El reclutamiento y la retención del "mejor y más brillante" empleado requiere más que beneficios complementarios y primas de bonos. Los encargados deben estar preparados y en disposición de ayudar a sus empleados a desarrollar las habilidades que los prepararán para los empleos de alto nivel. La búsqueda del mejor y más brillante puede ser una batalla constante y costosa, así que las compañías necesitan encontrar maneras más imaginativas de conservar a su mejor gente. No pierda el talento capacitado que su organización necesita para competir. Entender qué empleados tienen más valor en áreas particulares del negocio le permitirá crear un plan eficaz de la mano de obra. Tener un plan de la mano de obra ayudará a determinarse si usted tiene el tipo y el número correcto de empleados con las habilidades apropiadas para los requisitos de su negocio.

2. La fuerza de trabajo global: La globalización ha cambiado la cara de los negocios. Mientras la mayoría de las organizaciones han adaptado sus operaciones a esta nueva realidad, demasiadas se están quedando atrás en el desarrollo de estrategias, políticas, estructuras, y servicios que apoyan sus operaciones globales. Para crear una mano de obra realmente global, las compañías especialmente las organizaciones que funcionan a un nivel internacional deben incorporar una estrategia de gerencia del talento a través de su ambiente global. Para permanecer competitivas y mantener a una mano de obra eficaz y estable, las organizaciones tienen que cambiar su contratación, retención, y estrategias de la gerencia de la mano de obra a través de toda la empresa. Esto les ayudará a mantener su lista de candidatos llena para el futuro crecimiento. Con este fin, una estrategia de la gerencia del talento puede ser inestimable para el desarrollo de una filosofía corporativa unificada que atraiga y conserve el talento humano necesario.

En conclusión empleados bien capacitados y talentosos son difíciles de encontrar. Retener o conservar el mejor personal puede también ser un desafío, especialmente cuando se trata de una pequeña empresa que compite contra firmas más grandes que puedan ofrecer mayores paquetes de sueldo y beneficios complementarios. Pero la gerencia del talento no es solo encontrar al candidato adecuado para el trabajo. Ese individuo debe ser cultivado y se le deben dar amplias oportunidades para su desarrollo y crecimiento dentro de la compañía. Inversamente, las compañías que descuidan la eficiencia en la administración de su talento

humano terminan por pagar un alto precio. Y las compañías que toleran empleados con continuo bajo rendimiento especialmente en el área de la gerencia terminaran pagando el más elevado de todos los precios. Una buena estrategia de gerencia de talento humano combinada con un sistema de gerencia comprensivo ayudará a asegurar el personal con las habilidades correctas, en el lugar preciso, y en el tiempo indicado. También le asegurará que usted no esté dejando escapar a sus empleados "estrella". Después de todo, su gente es su activo más importante. Dejarlos ir por la puerta es como darse un tiro en el pie corporativo.

Martínez, J. (2,007) en el artículo titulado: Fabricando personas competentes de la página de Internet con la dirección http://www.learningreview.com/capacitacion-y-desarrollo-presencial/articulos-y-entrevistas/fabricando-personas-competentes-644.html, indica: Que todo gerente y cualquier directivo debe ser capaz de responder peguntas ya que casi con seguridad, el deseo que escoja será altamente dependiente de las personas que trabajan en su empresa y por tanto, sólo se podrá cumplir si logra mejorar su rendimiento y productividad. Las preguntas que este Gerente, y cualquier directivo, debiese ser capaz de responder es: ¿qué necesitas que sean capaces de hacer tus empleados? Y, ¿qué estás haciendo, en el día a día, para ayudar a las personas a hacer mejor su trabajo, en definitiva, para que sean más competentes? Enfoca que como Gerente de Desarrollo de Proyectos cada 2 meses suele someter a un grupo de unas 300 personas a un experimento muy sencillo: les formulo por e-mail alguna pregunta relacionada con los ámbitos de la gestión del conocimiento y el aprendizaje, y les pido que me den su opinión. Posteriormente tabulo y analizo las respuestas, y las devuelvo a todo el grupo. La última pregunta que les formulé fue la siguiente: **¿Cuál es la clave que ha hecho exitosa una empresa u organización de la que hayáis formado parte o que conozcáis?** Cerca de 100 personas me hicieron llegar sus opiniones. Una vez procesadas, estas fueron las 5 claves que escogieron como las más importantes:

1. Liderazgo 2. Las personas 3. Visión compartida y compromiso 4. Equipos de trabajo motivados 5. Innovación. Todas las respuestas, casi sin excepción, estuvieron relacionadas con el único elemento sin el cual las empresas no pueden existir: Las personas que trabajan en ella, su conocimiento y su compromiso para desplegarlo. He de reconocer que me sorprendió tanta unanimidad en el resultado. ¿Qué caracteriza a las personas competentes? 1. Tienen conocimiento, 2. Tienen la capacidad de generar nuevo conocimiento (aprender). Si realmente consideramos a las personas como el elemento clave, ¿por qué invertimos tan poco en su

desarrollo, cuando son la principal variable que explica el éxito o el fracaso de una organización? Algunas de las explicaciones que me vienen a la cabeza son: En realidad no creemos o no terminamos de entender el discurso de la sociedad del conocimiento y del cambio permanente, que predica que la única ventaja competitiva para las empresas del siglo XXI es el conocimiento y, por tanto, que el eje son las personas que lo poseen y no el capital. Las empresas funcionan bien o mal según lo que hagan las personas que trabajan en ellas, y lo que hay que analizar es qué estamos haciendo para apoyarlas en sus tareas de cada día mediante herramientas, recursos de aprendizaje o expertos y en definitiva, por medio de entornos colaborativos permanentes de aprendizaje y conocimiento.

En conclusión el objetivo de las personas que dirigen una organización es reducir al máximo la brecha entre lo que hoy hacen sus trabajadores, y lo que deberían hacer, aunque no siempre tengan claridad acerca de ambos desafíos. La formación no se mide durante su impartición, se mide después, en sus efectos sobre el negocio. Por esa razón, el punto de partida es el negocio, y la formación es sólo un medio. Si se analiza la oferta de formación que una empresa ofrece a sus empleados para ayudarles a ser más competentes, es evidente que con esos ingredientes, es muy difícil que el plato que queremos cocinar sea exitoso. El problema es que no estamos educados para innovar, emprender ni colaborar, sino para obedecer, y las organizaciones no son democráticas ni están diseñadas para ayudar o pedir ayuda ni para aceptar el error como la principal oportunidad de aprendizaje.

Pabón, B. (2,007) en el artículo titulado:
http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/secretos_empleado_perfecto.mspx., explica: Existe **Nueve secretos para conseguir al empleado perfecto**. Actualmente muchos propietarios de negocio están tirando su dinero usando métodos anticuados de reclutamiento y utilizando anuncios de selección ya caducos. ¡Y luego se preguntan por qué no consiguen la respuesta correcta!

1. ¿Tiene una descripción de las funciones bien definida para el puesto? Uno de los mayores errores que los propietarios de negocio cometen cuando buscan nuevo personal, bien sea por expansión del negocio o porque necesita sustituir a alguien, es que no tienen realmente un esquema claro y concreto de lo que quisieran que el empleado hiciera y definir exactamente cómo se espera que se haga. La mayoría de los propietarios de negocio no tienen el tiempo, la maestría o quizás incluso la preparación que necesitan para desarrollar este documento tan

crítico antes de comenzar su proceso de selección. Sin una descripción de las funciones clara, lo que sucede a menudo es que al nuevo empleado se le da una visión rápida de las reglas, se le presenta a alguna de las personas importantes y después se le deja a merced de sus propios recursos, simplemente porque todos están demasiado ocupados para entrenarle correctamente. ¿Cómo puede cumplir entonces con las expectativas del jefe cuando ni siquiera saben cuáles son esas expectativas? Algunos empresarios suelen repetirse: "Si al menos pudiera encontrar a alguien como yo". En ese caso, hágase la pregunta: "¿Trabajaría para sí mismo?" Si la respuesta es un contundente "no", lo más probable es que no esté entendiendo la raíz del problema. Así pues, la elaboración de lo que usted espera de su nuevo empleado equivale a tener la mitad de la batalla ganada, pero no lo deje para justo después de la contratación. Hágalo antes de que inicie el proceso de selección.

2. ¿Tiene un elevado número de candidatos para elegir? Invertir esfuerzo y dinero en anuncios y procesos de selección para apenas conseguir 2 o 3 candidatos es un error común. El problema es que, cuando esto ocurre, si tenemos sólo 2 o 3 candidatos entre los que elegir, ¿cómo saber si hemos escogido al mejor candidato para el puesto? Y en cualquier caso, ¿nos vamos a contentar con escoger el mejor de un mal grupo? ¿Es ésa la forma de construir un negocio de éxito? ¡De ninguna forma! Usted necesita obviamente ver a tantos **candidatos** como le sea posible para conseguir tener una clara visión de lo que hay ahí fuera y quién puede ser el mejor candidato para el puesto que buscamos. Hay buenos candidatos, y por eso es necesario utilizar cada recurso disponible para conseguir tenerlos en frente. Lo mejor es usar siempre más de una estrategia de selección simultáneamente

3. ¿Por qué seleccionar lentamente y despedir rápidamente? La mayoría de los empresarios tienden a hacerlo justo al revés: seleccionan rápidamente y despiden lentamente. Y esto sucede porque generalmente la decisión de contratar a nuevo personal se toma bajo presión. Conocemos la situación… nos falta tiempo para nuestra vida familiar, o de repente nuestro mejor colaborador tiene una oferta mejor (y eso ya debería hacerle pensar), o se necesita un cambio de dirección que nos deja un agujero sin nadie con quién cubrirlo…Y entonces la prioridad es encontrar a alguien que comparta la carga y retome las riendas donde se dejaron. En esta situación de agobio es posible que elija a una persona que ni remotamente cumple con el perfil que requiere el puesto. Después de varios meses o incluso años, uno quiere pensar que lo hace lo mejor posible o incluso llega a creer que es culpa suya y se convierte en una fuente de frustración. Claro está… cuando al final se reúne el valor suficiente para despedirlo, la respuesta suele ser algo así como: "Me preguntaba cuándo me diría algo"… Por lo tanto, cerciórese de saber exactamente a quién está buscando antes de empezar la

selección. No se preocupe de perder candidatos por el camino, preocúpese de asegurar que el proceso sigue el camino deseado y como va a conseguir el mayor numero de candidatos en dicho proceso. De esta forma, si el candidato no cumple sus expectativas, puede hacérselo saber antes y reiniciar el proceso de nuevo.

4. ¿Hay una razón de peso para querer trabajar para usted? A menudo solemos olvidar durante el proceso de selección hacer el trabajo atractivo para el candidato adecuado. Esto incluye el saber crear un ambiente en el que los buenos empleados sienten que podrán desarrollarse y crecer, y contribuyen a algo más superior. La mayoría de la gente válida busca algo más que un simple trabajo. Buscan algo que les inspire y les signifique. Es importante saber crear una ambiente en el que su candidato ideal perciba una gran oportunidad, algo que les motive y estimule en su desarrollo profesional; algo que les haga querer trabajar para usted y con usted.

5. ¿Utiliza un proceso sistematizado para elegir al mejor candidato? No confíe sólo en sus capacidades naturales de elegir al candidato adecuado, puesto que esto sólo funciona si uno es un experto reclutador. El reclutamiento es casi como un proceso de seducción: cada uno luce su mejor cara y sus mejores comportamientos, y una vez que la luna de miel ha terminado, empezamos a trabajar con nuestra personalidad real. En su lugar, cree un sistema de actividades críticas y de preguntas clave que saquen a la luz el conocimiento y las capacidades de su candidato. Sistematice este proceso de forma que pueda seguirlo de forma precisa y constante. De esta forma estará usted comparando realmente “manzanas con manzanas y peras con peras” cuando compare a sus candidatos.

6. ¿Cómo comunica los valores de su negocio? ¿Sabe cuánto es el coste promedio para el negocio si se emplea a alguien y esa persona se marcha en el plazo de tres meses? La mayoría dudaría de una cifra alta a no ser que empecemos a contar el coste del tiempo muerto para el entrenamiento, la productividad perdida y los costes de oportunidad, y el tiempo empleado para seleccionar a ese candidato. ¡Sin mencionar el tiempo, los costes y la angustia de tener que pasar por otro proceso de reclutamiento entero y entrevistarse de nuevo otra vez tan pronto! Es importante entender las razones por la cuales la gente deja un trabajo al poco tiempo de empezar. Una de las razones principales es porque el trabajo descrito, y las expectativas y el ambiente reales del trabajo, no emparejan. O la descripción del trabajo pudo estar clara, pero el ambiente cultural no les encaja; pueden estar buscando una ambiente donde hay oportunidad de desarrollarse y progresar o de conseguir buenas primas con una buena productividad y resultados.

7. ¿Tiene un proceso sistematizado de acogida de un nuevo empleado? Sea consciente de que si usted no tiene un proceso sólido y sistemático de incorporación se está cavando su propia tumba. Es muy difícil que la gente sepa lo que usted quiere que hagan, de la manera que usted quisiera, en los tiempos que usted espera, etc., si su entrenamiento es "con su propio trabajo". ¡Seamos conscientes! Es duro para la persona que empieza saber cómo hacerlo bien si les dejamos por sus propios medios. ¡Así pues, no deje al nuevo empleado expectante a que suceda algo y termine confundido cuando no pueda leer su mente! Cree un proceso de incorporación que acoja con satisfacción a los nuevos empleados en su negocio y que los inserte con su equipo y así darles la oportunidad de alcanzar el éxito en su empresa y de cosechar las ventajas que se deducen de ello.

8. ¿Tiene Indicadores Clave de Desempeño bien definidos (ICDs)? Como se suele decir en los negocios, "si puede medirlo, puede mejorarlo", de forma que asegúrese de que tiene los "ítems" de medición necesarios para poder supervisar el desempeño de cada aspecto del funcionamiento del nuevo empleado. El seguimiento de ICDS relevantes (Indicadores Clave de Desempeño) para su equipo es igualmente importante para su propio autocontrol, además de servirle a usted para que pueda decir si están haciendo un buen trabajo. ¡Usted también necesita saber si su equipo está entregando resultados provechosos y productivos! Apenas por un minuto, imagínese jugando a los bolos con una cortina que tapase los mismos. Así es como la mayoría de la gente hace sus trabajos, rodando la bola, pero no sabiendo si han golpeado cualquier cosa. En lugar de gritarles cuando los bolos se quedan en pie, usted conseguirá un resultado y una información mejor si les provee de datos significativos sobre su funcionamiento y resultados. Recuerde, si usted puede medirlo, eso implica que puede mejorarlo.

9. ¿Cuántas veces usted repasa su rendimiento y desempeño? ¿Se comunica con su equipo regularmente? No quiero decir charlar con ellos a diario en el pasillo o en el café, si no tener un proceso estructurado de seguimiento donde pueda discutir los detalles de su trabajo y de su funcionamiento objetivo, sobre un calendario periódico. ¿Sabía que el 68% de su equipo le dejará debido a que perciben indiferencia? Significa que sienten que usted no cuida de él, se siente como un número en lugar de una persona. Estructure revisiones semanales, mensuales, trimestrales o anuales con su gente. Esto le permitirá continuar sacando lo mejor de su gente, les hará sentirse conectados con usted y su empresa, y también le ayudará a detectar cualquier problema potencial más temprano que tarde, o peor aún, demasiado tarde. Asegúrese de que mantiene una comunicación abierta y honesta, teniendo en mente un resultado positivo.

En conclusión, no existe ninguna forma de eliminar por completo el riesgo de equivocarnos en la selección, pero sí podemos anticiparnos a la mayoría de los errores más comunes. La clave es la definición clara del puesto y la comunicación adecuada y sistematizada.

Pego, G. (2,007) en el artículo titulado: Crecimiento y motivación en las organizaciones de la página de Internet con la dirección

http://www.learningreview.com/gestion-de-recursos-humanos/colaboraciones/crecimiento-y-motivacion-en-las-organizaciones.-all-you-need-is-growth--731-2.html, explica: **El Crecimiento de las Organizaciones:** debe entenderse como un aumento de la actividad que lleva consigo un incremento en la facturación. Debido al crecimiento en el sentido antes expresado, cabe esperar una reacción en cadena: incremento de la plantilla, aumento de las inversiones, ampliación de objetivos, nuevas ambiciones de su personal y diseño de una estrategia que mantenga el crecimiento y contemple nuevos horizontes de futuro. La importancia de conocer el porqué del crecimiento son diversas las causas por las que un sector, o más concretamente una organización, tiene una determinada tasa de crecimiento. Asimismo, debe considerarse la diferencia en el modo de crecer cuando se habla de los diferentes tipos de empresas: empresas de servicios y empresas industriales. Esta diferencia en el crecimiento va acompañada de una diferente necesidad de inversiones. Así, en servicios, el crecimiento debe ir inexorablemente unido al aumento del capital humano, pero en las organizaciones industriales en muchas ocasiones son las inversiones en maquinaria las que permiten un aumento de la facturación. **La Motivación** es una competencia estratégica. La motivación produce crecimiento en las organizaciones y así, al igual que del crecimiento, se podría hablar de motivación sostenible y competitiva. Si el crecimiento se analiza desde el departamento de dirección y desarrollo de personas, debe buscarse, en las respuestas a esas preguntas, las líneas de actuación para definir las adecuadas acciones de contratación, desarrollo y promoción de personas. El departamento debe estar perfectamente informado y estratégicamente unido a la dirección general de la compañía. Estratégicamente quiere decir que la dirección general debe contar con el departamento de dirección de personas y tenerlo en cuenta y hacerlo partícipe en la toma de decisiones estratégicas. Desde el departamento de recursos humanos deben tenerse en cuenta las repercusiones positivas que las acciones de contratación, desarrollo y promoción de personas suelen producir en la motivación de las personas de la organización, teniendo especial cuidado con la política de incorporación de capital humano en las diferentes posiciones de la compañía. Por ejemplo, podría tener efecto negativo tomar la decisión de incorporar

nuevas personas a puestos que podrían ser ocupados por empleados de la organización. Clasifica en tres dimensiones la **motivación**: la extrínseca, la intrínseca y la trascendental. Estas tres dimensiones están relacionadas con el **crecimiento:** la extrínseca está muy vinculada a la mejora de resultados económicos; la intrínseca a la formación y promoción de la persona y la trascendente a un incremento de las repercusiones positivas que el trabajo de uno puede tener en los demás; y ¿no es el crecimiento un parámetro directamente relacionado con la mejora de los resultados económicos, con la promoción de los trabajadores y en el beneficio de terceras personas?

En conclusión crecimiento y motivación están íntimamente relacionados. El crecimiento debe ser aprovechado por la dirección de las empresas para mejorar el activo humano de la compañía. Dicho crecimiento puede fortalecer la motivación y, ésta a su vez, puede reforzar y aumentar el crecimiento económico de la organización. Las acciones de búsqueda de trabajo deben tener en cuenta el factor crecimiento y la motivación de la empresa a la que se desea optar. Una política de retribución bien diseñada; una política de desarrollo de personas adecuada a la compañía; y un justo reparto de los beneficios de la empresa son claves para aprovechar el empuje que el crecimiento de la empresa puede proporcionar para la motivación de los empleados. El factor del crecimiento y su vinculación a la motivación de las personas de una organización debe ser valorado tanto por el departamento de dirección de personas, como por el profesional que esté sopesando la opción de incorporarse a la misma. Un factor clave de la motivación en las personas es el crecimiento económico de la organización. Lo mismo sucede a nivel de una nación: el crecimiento es clave, siendo éste un factor autoactivador en la economía de un país.

Rojas A. / Ojeda, G. / Suárez M. Castillo H. (2,004) en el artículo titulado: Gestión tecnológica: Un Modelo de Desarrollo Organizacional; de la página de internet con dirección http://www.revistaespacios.com/a84v04n01/84040120.html, Explica: La Gestión Tecnológica es el conjunto de actividades que se realizan en el área técnica, con miras a optimizar los procesos de producción, mantenimiento y labores de investigación y desarrollo, sin dejar de considerar, obviamente, los aspectos de carácter humano social y administrativo que, junto con la técnica, conforman la organización, así como la interacción reciproca de ésta con el medio ambiente. La calidad de la gestión tecnológica debería reflejarse en una mayor efectividad organizacional y en un incremento en la cultura tecnológica. El D. O. un esfuerzo planificado de toda la

organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la empresa, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". El DO aplicado a la gestión tecnológica implica cambio organizacional, cambio necesario para garantizar una efectiva gestión de la tecnología, lo cual conlleva: el esfuerzo de toda la organización; una gerencia con una actitud distinta frente a la dependencia tecnológica, planificación estratégica a mediano y largo plazo y pensar en términos de la efectividad de la organización y del bienestar de las personas que laboran en ella. Dicho marco ha sido preliminarmente válido por una experiencia de campo de siete años en las industrias básicas de Venezuela. El Planteamiento concibe tres subsistemas en cualquier empresa que interactúan permanentemente. Ellos son el subsistema Administrativo, el Humano Social y el Tecnológico. El D. O. brinda el estudio de la Gestión Tecnológica. Estas empresas funcionan con una problemática tecnológica específica, con los recursos humanos propios de la región y con la gerencia característica de un país subdesarrollado. La misión de dichas organizaciones ha estado dirigida principalmente a la producción y en consecuencia la gerencia ha centrado sus esfuerzos en las funciones de operación y de mantenimiento, sin prestar la debida atención al desarrollo de actividades orientadas a la investigación y desarrollo de las tecnologías que utilizan. Esta práctica ha conducido a empresas a apegarse cada vez más al uso exclusivo de tecnologías extranjeras, sobre las cuales ejerce escaso control, derivando así un mayor grado de dependencia tecnológica de los países emisores. Se tiene la potencialidad de las riquezas naturales, capacidad de endeudamiento, negociación, infraestructura física, etc., y en el orden humano-social podrían destacarse aspectos sociales derivados del proceso tecnológico, cultura tecnológica nacional y regional, estilos de gestión de tecnología, disposición socio-cultural hacia la tecnología, etc. Las empresas dedicadas a la extracción de mineral de hierro, y producción de acero y aluminio, hemos encontrado que, general, este tipo de organización dedica escasos esfuerzos a realizar actividades de investigación y desarrollo que favorezcan la innovar y creación de la tecnología que les es propia. Esta práctica no solo sucede a Venezuela, sino que es común a los países subdesarrollados. El Desarrollo de las Organizaciones debe planificarse teniendo presente, en todo momento y para cada situación, el crecimiento armónico, coordinado y equilibrado de los subsistemas que la integran para mantener equilibrada la dimensión tecnológica humano-social, y administrativa: Para ello algunas bases: **"Dimensión Tecnológica**": supone la naturaleza y el tamaño de la empresa, debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a. Diagnóstico tecnológico global: Consiste en identificar la tecnología que posee la empresa y si la misma se ajusta a sus necesidades. La organización debería

responder a preguntas como las siguientes: ¿Qué conocemos de la tecnología que utilizamos? ¿Cuáles equipos o procesos operamos óptimamente? ¿Cuánto sabemos de su mantenimiento?, etc. b. Prospección tecnológica: Implica tener un conocimiento acerca de cómo se está desarrollando el área tecnológica en la cual está inmersa la empresa; saber por cuáles campos vendrán las próximas innovaciones y cuáles serán los desarrollos del futuro. c. Diagnóstico de la asistencia técnica y de los asesores en áreas administrativas o financieras. En este sentido es importante conocer cuál es la problemática que se está enfrentando con ayuda externa. Conviene asimismo que la empresa organice la asistencia técnica y asesoramiento administrativo, con miras a lograr el aprendizaje necesario. d. Establecimiento de metas y prioridades tecnológicas, donde se especifique claramente el dominio de la tecnología que se desea lograr en cada área. e. Delimitar los procesos de operación, mantenimiento, optimización e innovación. f. Planificar, con base a las necesidades reales de la empresa programas de mantenimiento preventivo, programas de optimización y programas de desarrollo. **"Dimensión Administrativa"**: Para poder enfrentar esos programas a mediano y largo plazo es necesario que la organización se prepare para ello, por lo tanto necesita: a. Diferenciar administrativamente las áreas de producción, mantenimiento y desarrollo, y establecer a cada una de ellas sus respectivas responsabilidades. b. Diseñar los perfiles de cargo para los ingenieros de desarrollo, de producción y de mantenimiento. c. Lo anterior implica, el establecimiento de carreras técnicas y la elaboración de planes de desarrollo del personal. d. Establecer los medios de coordinación de las labores de producción, mantenimiento y desarrollo, a fin de buscar la integración de las distintas áreas, ya que de lo contrario se corre el riesgo de generar un grupo de investigación y desarrollo alejado de la realidad (producción y mantenimiento) de la empresa. e. Dependiendo de la naturaleza de la empresa, si hay que crear alguna estructura, es necesario que se establezcan las relaciones estructurales (vertical y horizontal) de la nueva área, así como el establecimiento del flujo de autoridad y de las líneas de comunicación formales del área de desarrollo con las distintas unidades de la empresa. f. Establecimiento y regulación del sistema administrativo financiero, que asegura el buen desempeño de la nueva configuración funcional. **"Dimensión Humano-Social**": Ahora corresponde abordar el aspecto más importante y piedra angular para obtener con éxito el cambio tecnológico que se desea lograr, el cual se refiere a las personas que van a desarrollar los programas. Conviene tomar en consideración los siguientes factores: a. Lograr un cambio de actitud que garantice una alta motivación. b. Asegurarse una baja rotación, pues el desarrollo y capacitación de estas personas es de alto costo y una de las características específicas a la naturaleza de la empresa. c. Disminuir al máximo la

ambigüedad en las funciones que desempeñan, pues esta nueva función de desarrollo al no estar claramente definida genera ansiedad en las personas que la practican. d. Establecer perfiles que permitan definir programas de evaluación de desempeño y programas de incentivos al personal. e. Garantizar los recursos necesarios, tales como bibliotecas, equipos, espacio físico, etc. f. Establecer los mecanismos que permitan lograr un alto grado de compromiso del trabajador con la empresa. g. Planificar programas de rotación por producción y mantenimiento para los ingenieros de desarrollo, a fin de buscar una armonía de funciones y lograr, a su vez, que el personal de desarrollo se acerque a la realidad tecnológica de la organización.

En conclusión al estudiar los problemas de la Gestión Tecnológica sostiene: Para determinar un grado tecnológico desarrollado debemos primero de no tener miedo al cambio. Es típico el surgimiento de empresas en que prácticamente todo el cambio técnico es generado sobre la base de la adquisición tecnológica, principalmente del extranjero, sin consideración siquiera a la posibilidad de innovar o crear en la propia empresa.

Vásquez, Carolina (2,008) en el artículo titulado: El desarrollo Cuesta, de Prensa Libre: indica que no existe un país capaz de alcanzar el desarrollo saludable sin un Estado fuerte y solvente, por lo que el Consejo Nacional de los Acuerdos de Paz presentará al Ejecutivo la propuesta de Modernización fiscal en Guatemala, esto por un intento de establecer un sistema más equilibrado de tributación, según el cual contribuya más quién obtiene mayores ingresos. No es primera vez que se plantea el espinoso tema de los impuestos. Una reforma fiscal que garantice un equilibrio de la tributación, una recaudación más adecuada de los impuestos de las grandes empresas y una escala más amigable para la clase asalariada podría generar mayor bienestar para la población y mejor niveles de inversión social. Para que ese sueño se convierta en realidad no solo debe existir un acuerdo entre todos los sectores involucrados, sino también un acceso ilimitado de la ciudadanía a los reporte del gasto público, con el objetivo de reducir lo más posible los altos índices de “corrupción” en las dependencias estatales. Si el Estado no se fortalece, tampoco lo harán instituciones que constituyen los pilares de la democracia y sin democracia no hay libertad. Los que se opongan comprendan que una reforma fiscal justa y técnicamente adecuada no es más que una cuestión de supervivencia. Si al Ejecutivo le parece interesante la propuesta y si el Cacif le da su bendición, entonces el documento se deberá someterse a debate político al Congreso de la República. El tema tributario duele y mucho. Es un factor decisivo en la articulación de proyectos viables que conduzcan al país por la senda de

un “Desarrollo Sostenible y Equitativo”, la única opción posible para erradicar la extrema pobreza, elevar la calidad de los servicios de salud y educación y combatir la delincuencia.

En conclusión no hay otras posibilidades que nuestro país se levante y sea uno de los países que estén en vías de desarrollo o desarrollado, a pesar que nuestro país sea rico. Los altos índices de corrupción que existen por parte del personal de todas las entidades estatales, autónomas, semiautónomas y la mala administran de los recursos, han obscurecido la transparencia para que nuestro país no crezca y se prive de ser uno de los países Desarrollados o en vía de desarrollo.

1.2 MARCO TEORICO

1.2.1 Administración de Recursos Humanos

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) en el libro titulado Administración define que: La Administración de Recursos Humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) en el libro titulado Dirección y gestión de personal definen: La Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planificación puesta en práctica y control de un conjunto de actividades capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que se permite a las personas que trabajan en la organización alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH, hace referencia tanto en aspectos externos a la organización (análisis de mercado de trabajo, reclutamiento, etc.) como aspectos internos (evaluación del desempeño, política salarial, etc.)

1.2.1.1 Administración a través de otros (Personas)

Reyes, A. (1,997) en el libro titulado Administración Moderna define que: “Es la función de lograr que las cosas se realicen **por medio de otros” ú “obtener resultados a través de otros”.** Cita a los siguientes autores siguientes, quienes Conceptualizan sobre la Administración: Fayol H. (considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración Moderna) Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Terry G. quién define a la Administración e la siguiente manera: Consiste en lograr un objetivo

determinado mediante el **esfuerzo ajeno**. Koontz y O'Donnell: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) en el libro titulado Administración una perspectiva global describe que: Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los **individuos** cumplan eficientemente objetivos específicos. Se aplica a todos los administradores de todos los niveles organizacionales. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen que: La Administración es el Proceso de Planificación, organización, dirección y control del trabajo de los **miembros** de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

1.2.1.2 Termino de Recursos Humanos, Estrategias e Innovaciones

Werther, W. / Davis, K. (2,000) en el libro titulado Administración de Personal y Recursos Humanos indican: que el término "Recursos Humanos" se refiere a las personas que componen una organización. En todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de las organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto "los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

1.2.1.3 Principal desafío de la Administración de Recursos Humanos en la Organización: Eficaz, Eficiente y Productividad

Además Werther, W. / Davis, K. (2,000) menciona que el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces. Indica que **eficaz** significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. **Eficiente** implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de **Productividad.** Determina que el término **Productividad** es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. Indica que las actividades de los recursos humanos

contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

PRODUCTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD INSUMOS	=	BIENES Y SERVICIOS PERSONAL, CAPITAL, MATERIA PRIMA, ENERGIA

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) Considera: **Productividad** es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Productividad = Resultados Obtenidos

Recursos Empleados

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: **Productividad,** Medida de la eficiencia de un administrador o empleado en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes y servicios. Es decir la capacidad para producir más bienes y servicios con menos mano de obra y otros insumos.

1.2.1.4 Propósito de la Administración de Recursos Humanos

Werther, W. / Davis, K. (2,000) indica: que el propósito de la Administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este principio y la práctica de la admón. de recursos humanos, recibe también el nombre de administración de personal. Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal.

1.2.1.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Además Werther, W. / Davis, K. (2,000) indica: que los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Equivalen a parámetros que permite evaluar las acciones que se llevan a cabo. Los objetivos deben consignarse por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. Forman parte de la Cultura de la Organización. Son los que guían la función de la administración de recursos humanos. Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, pueden calificarse en cuatro áreas fundamentales:

a) Objetivos Corporativos: La administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. En las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos, para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes, continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en si mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

b) Objetivos Funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo: el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

c) Objetivos Sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectada por restricciones.

d) Objetivos Personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legitimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus

funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

1.2.1.6 Administración por Objetivos

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: La Administración de objetivos se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. La APO va más allá de establecer objetivos anuales para las unidades de la organización y fija metas para los resultados de los empleados en lo particular. Peter Druker, fue el primero en proponer esta posición en 1,954, en el libro The Practice of Management. La APO es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización. Otra clave de la APO es su insistencia en la participación activa de los gerentes y del personal de todos los niveles de la organización. Druker insistía en que los gerentes y los miembros del equipo debían establecer sus propios objetivos, o cuando menos, debían tomar parte activa en el proceso para establecer los objetivos. De lo contrario el personal se podría negar a cooperar o solo haría un esfuerzo a medias para poner en práctica los objetivos “de otros”. La “participación” es un componente fundamental de un programa efectivo de APO. Los gerentes y los empleados deben estar de acuerdo en cuanto a los objetivos y deben reunirse periódicamente para revisar el avance logrado hacia esos objetivos. La retroalimentación específica y oportuna mejora los resultados.

Los programas más eficaces de APO comparten los seis elementos siguientes: 1) El Compromiso con el Programa: En todos los niveles de organización, se requiere el compromiso de los gerentes para alcanzar los objetivos personales y los organizacionales, así como el mismo proceso de la APO para que el programa sea efectivo. 2) Las metas establecidas por los Niveles Superiores: Los programas eficaces de la APO suelen empezar por la alta dirección, la cual determina la estrategia de la organización y establece las metas preliminares, que son como objetivos anuales. Un ejemplo sería: un incremento del 5 por ciento para las ventas el siguiente trimestre, o ningún incremento en costos fijos para el presente año. Este

procedimiento permite que los gerentes y el personal tengan una idea más clara de lo que espera lograr la alta dirección. 3) Las metas individuales: El propósito d establecer objetivos en cada nivel, es ayudar a los empleados a entender con claridad y exactitud que se espera que logren, así como ayudar a cada individuo a hacer planes individuales y eficaces para alcanzar las metas hacia las cuales se dirige. 4) La Participación: Cuanto mayor es la participación de los gerentes y empleados para establecer metas, tanto mayor la probabilidad de que estas se alcancen. 5) La autonomía para aplicar los planes: Cuando se han convenido los objetivos, el individuo goza de bastante discreción para elegir los medios de alcanzarlos, sin que los gerentes de niveles altos le cuestionen al respecto. 6) La Revisión de resultados: Los gerentes y los empleados se reúnen periódicamente para revisar el avance logrado para alcanzar los objetivos. En la revisión deciden que problemas existen y que puede hacer cada quién para resolverlos. En caso necesario, se pueden modificar para el siguiente periodo de revisión.

1.2.1.7 Actividades fundamentales de la Administración de Recursos Humanos

Werther, W. / Davis, K. (2,000) mencionan que: las actividades de las Administración de Recursos Humanos consiste en acciones que se lleva a cabo para proporcionar una **fuerza de trabajo** adecuada y para mantenerla. Conforme una organización crece, se realizan varias acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina **planeación de recursos humanos**. Con base a las necesidades futuras de la organización, se procede al **reclutamiento** para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de **selección** de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubre las necesidades que la planeación de recursos humanos determinó. Solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su **orientación y capacitación** para que puedan desempeñarse con efectividad. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de **ubicación,** que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivele incluso de determinación o separación. Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal.

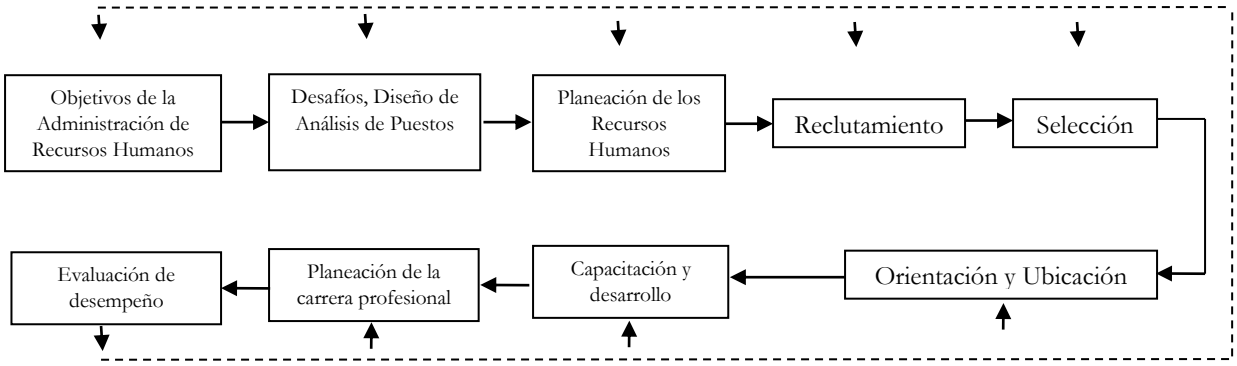
Estas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando al **desarrollo** de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuara siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso. El desempeño de cada

persona requiere una **Evaluación,** no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que talvez existan problemas en el campo de las relaciones de personal con la organización. Los empleados deben recibir una **Compensación,** en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros y cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de los accidentes industriales. Los Departamentos de recursos humanos desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones de personal con la organización, reciben el nombre de **relaciones industriales**. Los problemas de las relaciones de personal se resuelven al implantar **normas y políticas** y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas condiciones la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de **relaciones obrero-patronales.** Los especialistas de Recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los **sindicatos.** Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite **retroalimentar** las acciones que realizan. **Responsabilidad de las actividades de recursos humanos:** la responsabilidad de administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Cada gerente debe participar activamente en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciba el apoyo y la asesoría del departamento de personal. Las actividades para lograr los **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos,** se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar objetivos de carácter corporativo funcional y personal.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	OBJETIVOS SOCIALES
OBJETIVOS CORPORATIVOS	1) Cumplir con las obligaciones legales. 2) Proporcionar prestaciones 3) Relaciones entre el sindicato y la empresa.
OBJETIVOS FUNCIONALES	1) Planeación de los recursos humanos 2) Relaciones con los empleados 3) Selección 4) Capacitación y desarrollo 5) Evaluación 6) Ubicación 7) Retroalimentación.
OBJETIVOS PERSONALES	1) Evaluación 2) Ubicación 3) Retroalimentación.
ACTIVIDADES	1) Capacitación y desarrollo 2) Evaluación 3) Ubicación 4) Compensación 5) Retroalimentación.

1.2.1.8 Proceso y elementos de la Administración para la efectividad de Recursos Humanos

Werther, W. / Davis, K. (2,000) enfocan: El proceso de Administración de Recursos Humanos y su retroalimentación para la función del área:



Reyes, A. (1,997) menciona que los “Elementos de la Administración” de los autores de Terry y la de Koontz y O’Donnell, son los adecuados para la Administración de Recursos Humanos y son: **Previsión:** Responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse? **Planeación:** Responde a la pregunta: ¿Qué se va a hacer? **Organización:** Responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer? estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica. **Integración:** Responde a la pregunta: ¿Con qué y con quién se va a hacer? **Dirección:** Se refiere: Ver que se haga. **Control:** Investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado? Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la Administración.

1.2.1.9 Previsión básica para la Planeación de Recursos Humanos

Además Reyes, A. menciona que: la palabra Previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la “**Previsión es básica para la Planeación**”. La Previsión responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? Y señaló que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción que a priori es considerado como el más adecuado, o sea lo que Drucker llama “**La falacia del único camino**”. Para hacer previsiones es indispensable:

1) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.

2) Investigar los factores positivos y negativos que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.

3) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

1.2.1.9.1 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos, Reglas para fijación del objetivo y quien debe fijarlos

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) comentan: Los objetivos se la ARH, se derivan de los objetivos generales de la empresa y se relaciona con ellos en la forma de medios y fines. Viene definido por la mejora de la contribución de la productividad que obtienen los recursos humanos. Algunos objetivos específicos de la ARH están: 1) crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos capaz dispuestos a alcanzarlos objetivos de la

empresa. 2) Generar unas condiciones organizacionales adecuadas a la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de sus objetivos individuales. 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) define a los objetivos o metas como: los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. No solo representa el punto terminal de la planeación, sino el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Reyes, A. (1,997) Indica que: Objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones, Suele conocerse con el nombre de meta. Cita al autor Terry quién afirma que: un "Objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo".

Reyes, A. (1,997) menciona dos reglas para fijación de objetivos:

a) Reglas Negativas: No deben tomarse como objetivo lo que puede ser tan solo sus síntomas efectos. No debe confundirse el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo. No debe tomarse como posibilidades contradictorias las que quizás solo son contrarias.

b) Reglas Positivas: Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representen ángulos distintos y complementarios. El Objetivo debe fijarse por escrito en los casos de mayor importancia. Deben aplicarse las seis preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y porqué. QUE: es lo que realmente pretendemos, cual es la meta que nos proponemos alcanzar y puede complementarse preguntando CUANTO. COMO pretendemos lograrlo: ¿en forma integral o Parcial? ¿De inmediato o a largo plazo? Etc. QUIEN: ¿se trata de un objetivo personal u objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función? ¿A qué persona, departamento, sección etc. corresponde lograr el objetivo? PORQUE: ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma como habrá de alcanzarse? CUANDO: ¿Es una meta urgente o diferible? ¿En qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes? DONDE: ¿se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional? **¿Quién debe fijar los Objetivos?** Indica también que: Ordinariamente la "fijación de objetivos" sobre todos los generales y supremos, es función de los dueños o empresarios. En la dirección se observa que la esencia de la función del elemento directivo del mando es señalar "lo que debe hacerse"; al administrador corresponde

más bien establecer “como debe hacerse y ver que se haga”. El administrador debe con mucha frecuencia sugerir a su Consejo Directivo la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y aun supresión de objetivos generales pero, sobre todo, debe fijar los objetivos particulares y a corto plazo.

1.2.1.9.2 Investigación y Técnicas: La Observación y la Encuesta

Reyes, A. (1,997) indica: **La Investigación** es el centro de la **Previsión**, es la parte más esencialmente vinculada con ella; **prevemos** principalmente cuando **investigamos**. Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue. La investigación tiene como fin determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. Entre los medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que dificultarán la obtención del objetivo, eliminación que es ya por sí misma un medio (y por cierto de los de mayor interés: piénsese, en la investigación de la fuerza de la competencia). **Las Técnicas de Investigación**: Los medios que se vale el administrador para investigar, son dos:

a) La Observación: es un hecho ordinario y empírico de nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación científica. Por ello toda técnica comienza con la observación y termina con ella al investigar la validez definitiva de dicha técnica. La observación podemos hacerla en: Hechos, Experimentos y Registros Contables, estadísticos, administrativos etc.

b) La Encuesta: si la observación consiste en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de los sentidos a los fenómenos que influirán en la administración, por la encuesta se obtienen dichos datos de lo que afirman otras personas por escrito. Nos referimos aquí tan solo a dos instrumentos de los más usados para obtener los datos que nos interesan en la función administrativa: El Cuestionario y la Entrevista.

1.2.1.9.3 Cuestionario y Entrevista

Reyes, A. (1,997) define: **El Cuestionario** es un Mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita que el interrogado llena o redacta por sí mismo. Comprende los siguientes pasos:

a) Determinación del Universo: Este paso consiste en determinar exactamente qué es lo que se investigará. Para determinar el universo es necesario explicitar la unidad de análisis a partir de sus características: todos los obreros del sexo masculino de 30 años, con contrato vigente. “Investigar los aumentos de salario real en un lapso dentro de una empresa”, pudieran surgir preguntas como este género. ¿Solo se van a estudiar a los que hayan permanecido en la empresa en ese lapso? ¿Debe investigarse a los que entraron posteriormente? ¿Desde qué fecha? ¿Se toma en cuenta a quienes hayan salido de la empresa, para saber comparativamente sus aumentos? etc.

b) Muestreo: La encuesta moderna se funda ordinariamente en la base de que si se escoge una muestra representativa del todo, en una proporción adecuada, tendrá las características de ese todo y el resultado será el mismo valor que si se hubiera hecho una investigación total del universo. A esto se le llama Muestreo. Existen procedimientos para escoger la muestra: Al Azar: Establece estadísticamente el tamaño que debe representar la muestra en relación al universo que habrá de investigarse, se escoge por suerte las personas, empresas etc. que habrán de ser objeto de la encuesta.

c) Formulación del Cuestionario: Las reglas para formular el cuestionario son: 1) Naturaleza de las Preguntas: Estas pueden ser cerradas o abiertas. 2) Unidad: Debe determinarse previamente si el cuestionario se refiere a un solo problema a varios. Si los problemas que abarcan son muy diversos, convendrá mejor hacer varios cuestionarios. 3) Secuencia: La preguntas deben tener un encadenamiento lógico, en forma tal que cada una lleve de manera natural a la siguiente. Debe procurarse ir de lo fácil a lo difícil. Las primeras preguntas deben despertar el interés por contestar el cuestionario. 4) Claridad: En cuanto al aspecto gráfico, exige que se dejen espacios en blanco y fáciles de llenar; que las letras explicativas que sirven como guía para el llenado sean claras. Se requiere que las preguntas sean absolutamente comprensibles para el tipo o nivel de personas a quienes se dirigen. Deben evitarse palabras ambiguas. Las preguntas negativas deben evitarse. 5) Facilidad: No deben hacerse preguntas embarazosas, o sea aquellas que se colocan en una posición difícil a quien deben contestarlas. Suelen mencionarse como ejemplo, la pregunta frecuente en las hojas de solicitud de trabajo sobre el suelo que desea ganar el candidato; esto puede obtenerse mejor en la entrevista.

d) Recolección de datos: Para que el cuestionario sea contestado deben tenerse en cuenta también ciertas reglas:

1) Ante todo, deben explicarse los objetivos que busca la encuesta.

2) Debe de ofrecerse algo de Interés para quién se va a tomar la molestia de contestar.

3) La solicitud de contestación debe dirigirse a la persona que tenga autorización suficiente para poder contestar el cuestionario, Suele ser, por ejemplo en una empresa, el gerente de la misma.

4) Debe facilitarse la devolución, remitiendo el sobre ya rotulado y de ser posible, timbrado. Inclusive puede ofrecerse pasar a recogerlo, si no se trata de cuestionario contestado en forma anónima.

5) Debe retirarse la súplica de contestación personalmente o por teléfono.

e) Tabulación de datos: dejando para la estadística los principales problemas de este paso, se harán notar aquí solo dos cosas:

1) La necesidad de organizar el medio de tabulación desde el momento en que se formula el cuestionario, pues pueden cambiarse muchas cosas en este en razón de su mejor tabulación; 2) La conveniencia de usar números índices, que dan mejor idea a los resultados y de preferencia usar representaciones gráficas.

f) Interpretación de Resultados: En este renglón solo se destacará la necesidad de tener gran cautela, pues no hay error más peligroso que el que resulta de una mala interpretación de resultados numéricos, ya que se piensa que estos son totalmente objetivos. (Conviene pensar cuales son las verdaderas causas de las contestaciones obtenidas)

La Entrevista: es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito definido, que en el presente es el de investigar algún aspecto, conducida bajo un sistema apropiado. La Entrevista requiere dos personas en actitud en cierto modo distinta: El entrevistador, que es la persona que desea obtener los datos y el entrevistado que es de quién se desea obtener. Es una comunicación oral y personal. Los fines de la entrevista pueden reducirse a tres: a) obtener información b) Proporcionar información c) influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado.

1.2.1.10 Planeación y ventajas de la Administración de Recursos Humanos y Foda

Werther, W. / Davis, K. (2,000) definen: **La Planeación de recursos humanos** es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permite llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. Menciona sus **ventajas:** a) Mejor utilización del personal en la empresa. b) Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes. c) Lograr considerables economías en las contrataciones de personal. d) Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa. e) Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad, gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: El proceso de Planificación de recursos humanos consta de cinco fases: análisis, previsión, programación, ejecución y control y la Administración de Recursos Humanos, es un sistema de decisiones empresariales complejas, con las que se previene, sistemáticamente, el acontecer en el área de personal y se fijan directrices fundamentales para su buen desempeño organizacional.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Indica: La Planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. Citan al autor Steiner G. quién define: La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para los instrumentos de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

Reyes, A. (1,997) Conceptualiza que: La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Ya se mencionó que en la Previsión estudia “lo que puede hacerse” “prevé” las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base a esas previsiones. La Planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”.

Dubrin A. (2,000) comenta: que con mucha frecuencia la **planeación** adopta la forma de un **Análisis FODA**, es decir un Método para ponderar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en una situación dada.

1.2.1.10.1 Importancia de la Planeación, Misión, Visión

Además Reyes, A. (1,997) señala la **importancia de la Planeación**, porque: Sin planes se trabaja a ciegas. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallarán, para que pueda ser realizado integra y eficazmente. Así como en la parte dinámica lo central e dirigir, en la mecánica el centro es Planear. La eficiencia obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación. Permite enfrentarse a las contingencias, que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen: **La Misión** o Propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.

Dubrin A. (2,000) en el libro titulado Fundamento de Administración define: **La Misión** identifica el propósito de la empresa y su lugar en el mundo. Y que responde a la pregunta ¨En que negocio estamos en realidad´´ radica más en la realidad del presente que la visión.

Además Dubrin A. (2,000) conceptualiza que: **La Visión** es una imagen idealizada del futuro de la organización.

1.2.1.10.2 Estrategias, Políticas de Recursos Humanos y Procedimientos

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: **La Estrategia** como el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. La palabra viene del griego strategeia, Strategós que significa, el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo etc. Cabría definir estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Reyes, A. (1,997) Expone: **La Política** son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar. Son indispensables para la adecuada delegación, la cual es esencial en administración, ya que esta consiste en: "hacer a través de otros". Son objetivos de acción. El objetivo fija las metas, en tanto las políticas dan la orden para lanzarse a conseguirlas. Las políticas difieren las normas concretas. Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse sea genérico o especifico; las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas. Por ejemplo: una política es que "Todo personal que se emplee deberá escogerse de tal forma que se logre la máxima coordinación social, ideológica, etc." la regla o norma relativa sería "no se admitirá personal que no sea guatemalteco por nacimiento"

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: **Las políticas** son declaraciones que guían y orientan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Mencionan: **Los Procedimientos** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) ejemplifican **los Procedimientos**: **Paso 1.** Una vez obtenida la aprobación del plan, se deberá imprimir las formas de la nueva técnica. **Paso 2.** Preparar tres pláticas para la exposición del plan a los diferentes niveles. **Paso 3.** Se utilizaran las siguientes ayudas didácticas: retroproyector, rotafolio y diapositivas. **Paso 4.** Se elaborará un memorando a fin de invitar a las sesiones de exposición. **Paso 5.** Se invitarán expositores para un curso de entrevista de exposición.

1.2.1.10.3 Programas, Proyectos y Presupuestos

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, definen: **Programa**, constituye una serie de órdenes que influyen sobre el comportamiento de los subordinados. Fijan prioridades, secuencias, y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. Ejemplo:

ACITIVAD	RESPONSABLE	FECHA
1.- Aprobación del Plan	A	20/02/2008
2.- Exposición del plan a todo el personal	B	28/02/2008
3.- Adiestramiento en entrevistas de evaluación a los Supervisores	C	15/03/2008

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen los Programas: Un conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.

Reyes, A. (1,997) Explica: Los Programas son planes en los que no solo se fijan objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Además Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Definen: **Proyectos** son partes más pequeñas e independientes de los programas; su alcance es limitado y contienen directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos. Por ejemplo: si el programa consiste en trasladar inventarios de un almacén a otro, un proyecto relacionado podría consistir en evaluar el espacio de piso en la instalación propuesta.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Explica: **Los Presupuestos** son como una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, de planes para un período futuro dado. Se dice también que los presupuestos financieros son la “monetarización” de los planes. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, unidades de productos, etc. Puede referirse a las operaciones, como en caso de presupuesto de egresos; puede reflejar desembolsos de capital, como el presupuesto de inversiones de capital, o puede indicar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo. Los presupuestos son instrumentos de control. El presupuesto es el instrumento fundamental de muchas compañías. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado (ya sea con una semana o 5 años de anticipación). Es necesario para el control. Un tipo especial de presupuesto lo constituyen los “pronósticos”, cuya característica especial es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.)

Lo básico es que se “pronostique”, con base a la experiencia pasada proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos, lo que se espera lograr o realizar. Los **presupuestos** suelen considerarse instrumentos de “**Planeación como de Control**”

1.2.1.11 Organización de recursos humanos y su función social

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Conceptualiza: **Organización** implica una estructura de funciones o puestos intencional y personalizada.

Reyes, A. (1,997) define: **La Organización** es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Cita a los siguientes autores Beechler, Carmichael y Sarchet quienes definen: **Organización** es la Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos. Koontz y O’Donnell mencionan: **Organizar** es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. Petersen y Plowman: **Organizar** es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de la comunicación entre los grupos.

Función social de la Organización: 1) Toda sociedad necesita de la organización en tal forma que no puede existir sino se posee alguna por lo menos. 2) Los beneficios de una sociedad serán tanto mayores cuanto mejor organizada este la misma. 3) Si analizamos un poco nuestra situación personal, nos daremos cuenta de que, querámoslo o no, pertenecemos a un gran número de sociedades: nuestra nación, nuestra empresa, nuestra sociedad religiosa, nuestro club, etc.

1.2.1.11.1 Reingeniería de la Organización, Globalización, Competitividad

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Enfatiza: El nuevo concepto administrativo conocido como “Reingeniería” es de reciente aparición en la bibliografía de la Administración. Se le conoce también como “Recomienzo” o “Reinicio”, ya que Hammer y Champy, los popularizadores de ese concepto. Indicaron que los esfuerzos de reingeniería deben orientarse con base a la siguiente pregunta: “Si hoy volviera yo a crear esta compañía (desde cero) con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente disponible, ¿Cómo sería? Citan a los autores Hammer M. y Champy J. definiendo la Reingeniería como: El Replanteamiento

fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Expone que: **La globalización** es el reconocimiento, por parte de las Organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local. En estos días los gerentes, los funcionarios de gobierno y los medios de comunicación hablan con mucha frecuencia de competitividad. Indica que la **Competitividad** es la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores.

1.2.1.11.2 Sistemas de Organización, Puesto, Análisis y Valuación de Puestos, Manual

Reyes, A. (1997) define: Los Sistemas de Organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o graficas de organización y se complementan con los análisis de Puestos. Entre los Sistemas de Organización existen:

Organización Lineal o Militar: Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo soporta. No se considera correcto definir la organización lineal como “aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten “en línea” o en “línea recta”, pues esto ocurre siempre, sino más bien “por una sola línea o “íntegramente para cada persona o grupo”.

Ventajas de este sistema: Es muy sencillo y claro. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Se facilita la rapidez de acción. Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad ya que para sus subordinados él es el único que la posee. Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas: Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización. Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa. Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar (esto llevo a Taylor a formular su sistema). Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de “propiedad” de su Puesto. Los jefes están siempre

recargados de detalles. La organización descansa en “hombres” y al perderse uno de estos se producen ciertos trastornos.

Organización Funcional o de Taylor: Este célebre fundador de la “Administración Científica”, observando que en la organización lineal no se da la “especialización” hacía notar que un mayordomo debía tener conocimiento en ocho campos:

1) Tomar tiempos y determinar costos
2) Hacer tarjetas de instrucción
3) Establecer itinerarios de trabajo
4) Vigilar la disciplina del taller
5) Cuidar del establecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6) Adiestrar
7) Llevar control de calidad
8) Cuidar del mantenimiento y reparación. Así un mayordomo con estas capacidades (que consideraba esenciales al puesto) no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior, Taylor proponía que el trabajo de mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que él señalaba y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal. En la actualidad esto se realiza más bien en los altos niveles de la administración que en el nivel de los mayordomos, un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos con autoridad en sus respectivas especialidades, sobre todo el personal respectivo.

Ventajas del sistema: Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia. Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil en varios elementos más simples. Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

Desventajas: Es muy difícil diferencia y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes o varios. Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando. Surgen fugas de responsabilidad. Se reduce la iniciativa para acciones comunes. Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

Organización Lineal y Staff (Lineal y de estados mayores): Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas citados. Para ello: Conserva la

autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe “Asesoramiento y servicio” de técnicos, o cuerpo de ellos, especializados para cada función. Es el **Sistema preferido actualmente**, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su “éxito” parece depender de que se precise lo que significa “Asesoramiento y Servicio”. **Un cuerpo asesora cuando**: Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse. Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto. Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener aprobación. Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento. Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos. Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación. Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer sugerencia de mejoras. Ejemplo: para un departamento de ventas un Staff, podrá ser un encargado de investigación de mercados, de la publicidad, etc. Para uno de producción, un encargado de control de calidad, métodos, etc. Para toda empresa un departamento de personal, de organización, etc. **Desventajas**: Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff. Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos. Por su parte, los funcionarios Staff consideran como incompetentes a los jefes lineales y salvo que tengan personalidad, nada consiguen. Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

Organización por Proyectos: Novísimo sistema de organización. Se conoce también con el nombre de Organización por producto, por programas y por sistemas. Como se verá una de las formas que se emplea la más usada es la llamada “Organización matricial” El Sistema de Organización por proyectos puede definirse como “aquel en el que, además de los jefes de línea encargados de cada función, existe un administrador que vigila un programa importante, encargado de organizar y controlar todas las actividades relacionada con ese programa, proyecto o producto. Tuvo su origen en la NASA, donde para atender cada proyecto el del Apolo XI, que puso el primer hombre en la luna, había un jefe especial encargado de coordinar todo lo que se refería a ese proyecto concreto y que intervenía en todos los departamentos de construcción del cohete, del módulo lunar, del adiestramiento de los astronautas etc. Igualmente había otro jefe especial para cada uno de los demás proyectos concretos que e habían de desarrollar. Posteriormente este sistema pasó a la Armada de Estados Unidos de América y más tarde a las grande empresas.

Características del Sistema: Por su naturaleza, es temporal, tan pronto como se termina el proyecto, el jefe del mismo deja de tener intervención en las demás ramas de la organización.

Es un programa muy costoso, normalmente solo es aplicable en las grandes empresas. Requiere de grandes cuidados para evitar conflictos entre los jefes que intervienen ordenando ante los mismos departamentos y empleados y para resolverlos, rápida y adecuadamente, en caso de que hayan surgido.

Formar concretas en las que suele operar: El jefe del proyecto ocupa solo parcialmente el tiempo de trabajo de los empleados de línea. El jefe del proyecto toma totalmente a los empleados de línea por un tiempo determinado, y una vez concluida la labor que le tienen que prestar, los vuelve a su puesto normal. Todo un departamento, o aun una empresa concreta de un "corporativo", son absorbidos temporalmente por el jefe de proyecto.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen:

La **Organización Matricial** es también conocida como Administración de Proyectos o productos, es uno de los más tipos de Departamentalización. Su esencia es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de Departamentalización funcional y de proyectos o productos. Este tipo de organización es frecuente en la construcción (de puentes por ejemplo), la industria aeroespacial (para, por ejemplo el diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), la comercialización (en una campaña publicitaria de un nuevo producto importante, por ejemplo), la instalación de un sistema de procesamiento electrónico de datos o en empresas de consultoría de administración para la colaboración de varios expertos en un proyecto.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Conceptualizan: La **Organización Matricial** estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

Además Reyes, A. (1997) Define: **Puesto** es la Unidad concreta de trabajo, célula de toda la vida económico-social en la empresa. Unidad de trabajo específica e impersonal. Se detalla: **Unidad de trabajo**: determinación ultima de lo que cada hombre debe hacer. **Especifica:** el puesto se constituye ante todo con lo que "debe hacerse" las actividades concretas que están encomendadas a la responsabilidad del que ocupa cada unidad de trabajo y "lo que requiere que el trabajador tenga". **Impersonal:** el puesto es una unida teórica, por lo mismo no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

Además conceptualiza que **Análisis de Puestos** es la técnica consistente en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática. Analizar significa "separar y ordenar" Sus técnicas se aplican en tres aspectos: a) como obtener los datos de lo que constituye el puesto b) como ordenar dichos datos c) como consignar los mismos. El Análisis de Puestos comprende: 1) Descripción del Puesto y 2) Especificación del Puesto.

1) **Descripción del Puesto:** Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer. Se distingue: El Encabezado o identificación que contiene: a) el titulo b) la ubicación c) el instrumental d) la jerarquía (de quién depende, a quienes manda, contactos permanentes internos y externos. La descripción Genérica: que es una identificación breve y precisa. La descripción específica: donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales. Ejemplo: Descripción: a) Título b) Jerarquía c) Tramo de Control (directo o indirecto); esto es, quienes reportan a el y que puestos quedan bajo su vigilancia a través de primeros. d) Relaciones Internas o externas e) Función básica (definición o resumen de deberes) f) Responsabilidades específicas g) Actividades principales que debe realizar, con los tiempos aproximados que lo ocupan h) Principales resultados que se espera lograr i)

2) Fecha **2) Especificación el Puesto:** Es la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia. En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos tales como: conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos. Ejemplo: Especificación: a) Conocimientos necesarios b) Experiencia (dentro y fuera de la empresa) c) Autoridad (Amplitud, la que ejerce directa e indirectamente); Cantidad de decisiones (constantes, frecuentes o eventuales); Límites de su autoridad; Tipos de Autoridad (lineal, funcional, staff, matricial, etc.) d) Creatividad o iniciativa e) Acceso a datos confidenciales f) Rasgos de personalidad requeridos: (Edad, sexo, Características de inteligencia, personalidad, temperamento, etc.)

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) define: **Valuación de Puestos** es la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña. **Sus propósitos:** a) Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos b) Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios. c) Establecer una estructura de salarios comparables con los que existen en el mercado de trabajo. d) controlar adecuadamente los costos relativos al personal. e) Realizar la revisión periódica de salarios. f) Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal. g) Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación. h) Reducir insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de aquél, así como mejorar las relaciones entre la organización y el trabajador. Integrar los nuevos puestos en relación con los antiguos. i) Actualización de los requerimientos de los puestos, pues estos cambian con el tiempo e inciden en las modificaciones en los salarios. j) Asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión. **Aspectos que pretende combatir:** a) Favoritismos b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios. c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación. d) La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal. e) las decisiones unilaterales de la gerencia y por ende, las intervenciones innecesarias del sindicato.

Reyes, A. (1997) Conceptualiza: **Manual** es un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos, para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa. Menciona diversos **tipos de manuales**, entre los principales: a) Manual de Organización: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen, una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental. b) Manual de Objetivos y Políticas: Como su nombre lo indica reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas, correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas. c) Manuales Departamentales: Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc. aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor se merecen el

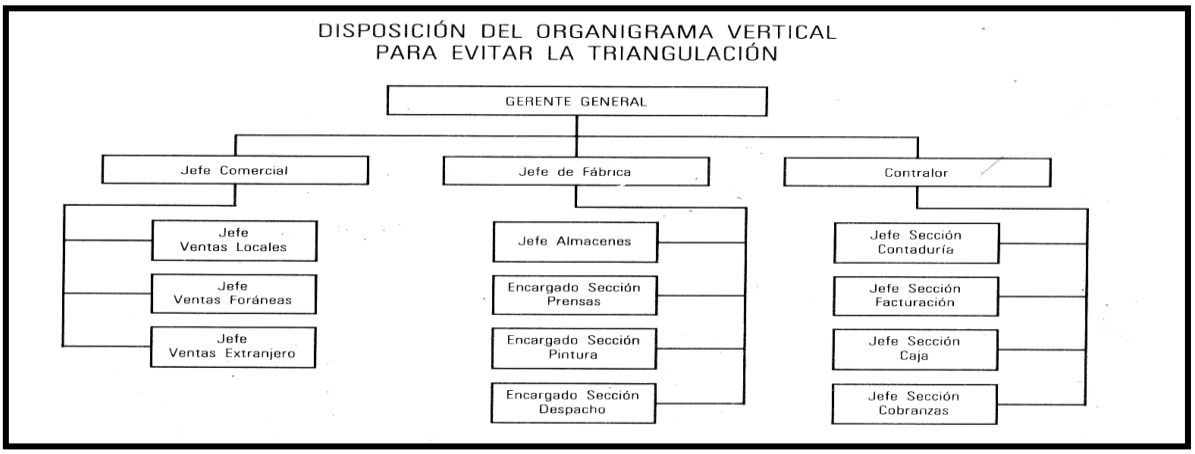
nombre, de acuerdo con la definición dada. d) Manuales de Empleado o de bienvenida: Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa. e) Manuales de procedimientos: Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

1.2.1.11.3 Organigramas, Jerarquía, Estructura Organizacional, Departamentalización

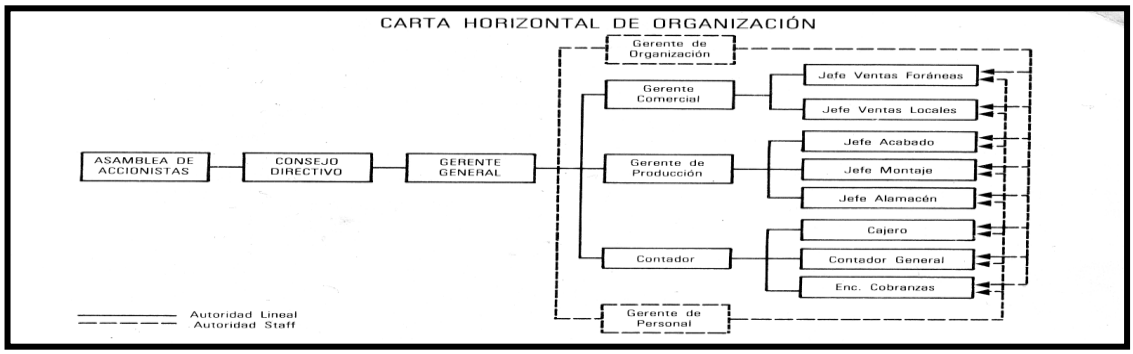
Reyes, A. (1997) Define: Los Organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quién lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Conocidos también como cartas o graficas de organización. Revelan la división de funciones y los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección; La naturaleza lineal o staff del departamento, esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos gruesos de línea de comunicación, o en forma más usual marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff, con línea punteada. **Requisitos de la Carta de Organización:** 1) Los organigramas deben ser, ante todo muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto en vez de ayudar a la estructura organizacional administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones. 2) Deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo, por ello lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente general y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. En ocasiones se acostumbra incluir Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración. 3) Deben contener nombre de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro el mismo cuadro el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa. Menciona que los Organigramas pueden ser**: verticales, horizontales, circulares y escalares.**

Organigramas Verticales: En estos organigramas cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados aquel por líneas que representa la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y

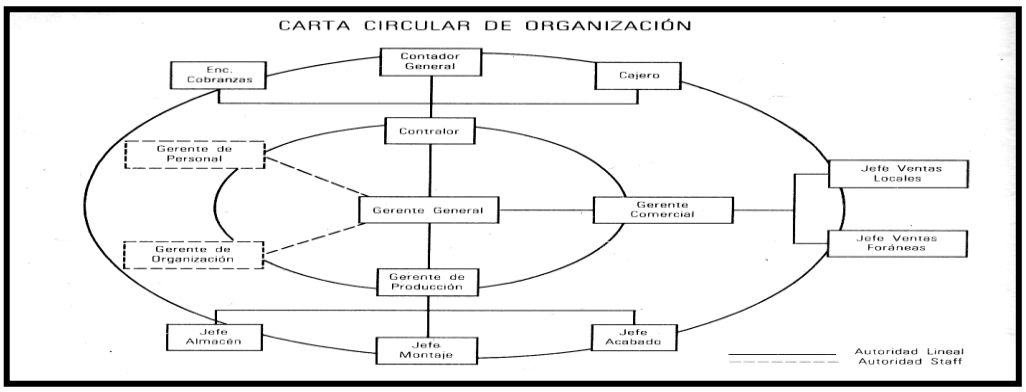
así sucesivamente. Tienen las siguientes ventajas: a) Ser las más usadas, por lo mismo fácilmente comprendidas y b) Indica en forma objetiva las jerarquías del personal; Entre las desventajas figura el llamado “efecto de triangulación”, ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requería hacer cartas muy alargadas. Esto suele solucionarse: a) haciendo una carta maestra que comprende hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa y posteriormente hacer una carta para cada división, departamento o sección y b) colocando los nombres de los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.



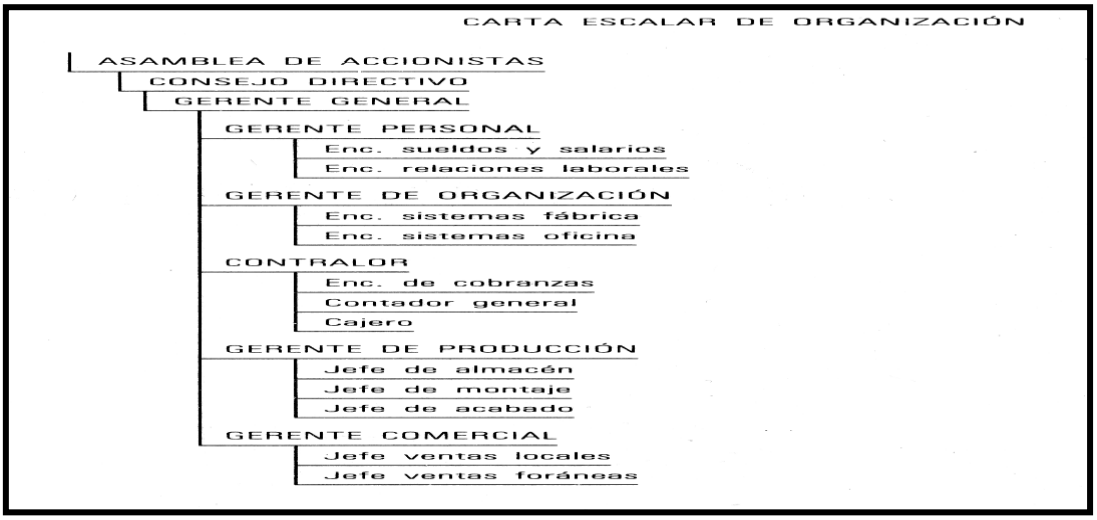
Organigramas Horizontales: Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Sus ventajas: a) Siguen la forma normal en que se acostumbra leer (de izquierda a derecha) b) Disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación c) Indican mejor la longitud e los niveles por donde pasa la autoridad normal. Sin embargo, son pocos usados en la práctica y muchas veces aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, los nombres de jefes quedan demasiado apiñados y por ende poco claros.



Organigramas circulares: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Sus ventajas: a) Señalan muy bien, forzando casi ello, la importancia de los niveles jerárquicos b) Eliminan, o disminuyen al menos la idea del status más alto ó más bajo c) Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel. Sin embargo se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario (lo que ocurre con Asamblea de Accionistas, Consejo Directivo, Gerente General) y que fuerzan demasiado los niveles.



Organigrama Escalar: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo lo distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor información pueden usarse distintos tipos de letras. Estos organigramas son pocos usados todavía, resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.



Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: La jerarquía como Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de todas las operaciones de la organización; los gerentes de rango más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. También indica que la **Estructura Organizacional:** Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes entre empleados y empleados.

Además Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: La **Departamentalización** es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o que tienen una relación lógica. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Ejemplo en un banco un grupo de personas trabaja tomando decisiones para otorgar créditos monetarios a pequeñas empresas y para administrar los préstamos a pequeñas empresas; el gerente de bancos podría agruparlas en un Departamento de Créditos para pequeñas empresas. De igual manera, sus profesores están agrupados en departamentos de Química, inglés y Sociología, por ejemplo. Así pues la "Departamentalización" es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos".

1.2.1.11.4 Organización Formal e Informal

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen la Organización Formal: Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas.

Reyes, A. (1,997) Explica que: La organización Informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente y son eficaces para tratar problemas no previstos. Así la organización informal, sirve para funciones innovativas no previstas en la organización formal. Pueden con todo operar en detrimento de los fines.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Explica que: La Organización informal, es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche y los "asiduos" del café matutino.

1.2.1.11.5 Diseño Organizacional, Cultura Organizacional

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: **Diseño Organizacional** es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en la cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Con el Diseño Organizacional se determina le estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. También conceptualiza que **Cultura Organizacional** es una serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) define: La Cultura organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

1.2.1.11.6 Ergonomía y Diseño de Puestos del Personal

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define que: **Ergonomía** es el enfoque biológico para diseñar los puestos, que representa un intento sistemático para que el trabajo resulte tan seguro como sea posible. Ejemplo: Restaurantes hardee's Food, algunos empleados del departamento donde se deshuesan la carne empezaron a quejarse de que le dolían las muñecas después de trabajar varios días. Los exámenes médicos revelaron que los empleados padecían del síndrome del túnel carpiano, una condición parecida a la artritis, el cual puede provocar un dolor exasperante. Los directivos de Hardee's realizaron un estudio ergonómico de

las condiciones laborales de los empleados afectados. El estudio reveló que se podía tomar una serie de medidas para reducir la incidencia del síndrome del túnel carpiano. Los ajustes sugeridos eran sencillos, baratos y eficaces. Empezaron un programa formal para afilar cuchillos, con e objeto de asegurar que nuestros empleados ejercieran un esfuerzo mínimo al rebanar o cortar el producto.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: **Diseño de Puestos** es la división del trabajo de una organización entre sus empleados, para poner en práctica, en forma sistemática la medida de descentralización que requieren los gerentes y que consideran necesarias para perseguir las metas de la organización.

1.2.1.11.7 Empresa, Hotel, Elementos, Fines, Empresario

Reyes, A. (1,997) define: **La Empresa** es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de mercado.

Ubach, T. et.al (2,000) en la enciclopedia titulada Reza Color para el Siglo XXI, definen: **Hotel,** es un establecimiento en que se da hospedaje a gran número de personas, que, en general, están temporalmente en una población.

Además Reyes, A. (1,997) afirma que: **La Empresa** está formada esencialmente, por tres clases de elementos:

1) Bienes Materiales: Incluye: edificios, maquinaria, lo relacionado con Activos, materias primas: lo que ha de salir transformado en productos, dinero: Toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Sobre todo la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un “capital”, constituido por valores, acciones, obligaciones etc.

2) Hombres: Son el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad**.**

3) Sistemas: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa. Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, métodos, etc.;

sistemas de ventas, como el autoservicio, las ventas a domicilio o a crédito, etc.; sistema de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc. Existen, sobre todo sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su superación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización y descentralización. Indica los **Fines de la Empresa**: Su fin inmediato es "la producción de bienes y servicios para un mercado". **La Empresa Privada:** Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Beneficio económico más bien de "Utilidades". **La Empresa Pública:** Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede obtener o no beneficios. El fin del Estado como empresario no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades. **El Empresario** coordina la esencia de la empresa los elementos humanos y materiales y las funciones técnicas que completas y coordinadas logran la producción de bienes y servicios para el mercado. Principales elementos que integran la función empresarial: 1) Asunción de riesgos: El empresario liga su suerte con la de la empresa. El capitalista que presta a interés o el obligacionista que tiene garantizados sus préstamos y reciben intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa. 2) Creatividad o Innovación: Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quién por lo menos tiene la idea de ampliarla, cambia su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario. 3) Decisiones fundamentales y finales: El empresario es la persona que en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

1.2.1.12 Integración de la Administración de Personal

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Conceptualizan: La integración de Personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, realizándose mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Reyes, A. (1,997) Conceptualiza: Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

1.2.1.12.1 Sistema de Información de Recursos Humanos

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: El Sistema de Información de Recursos Humanos, es un sistema de captación ordenada, de almacenamiento, transformación y transmisión de las informaciones relevantes para el trabajo con el personal y que se refiere a las personas y a sus áreas de actividad. Se puede utilizar fuentes de datos muy diversas. Entre ellas: Banco de datos de recursos humanos, Funciones específicas de personal (reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, asignación, retribución, evaluación del desempeño, etc.), Registros y controles de personal, Estadísticas de personal, Higiene y seguridad, seguro médico, departamentos funcionales y resto de la empresa.

1.2.1.12.2 Reclutamiento, Selección: sus fuentes y técnicas

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Define: **Reclutamiento** es formar un grupo de candidatos a empleo lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan, con el plan de Recursos Humanos.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Conceptualiza: **Reclutamiento,** consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Mencionan las **Fuentes de reclutamiento**: 1) Los trabajadores de las empresas, política muy común de las empresas ya que ofrecen promociones o traslados a puestos que conlleven mejores condiciones de trabajo. 2) Base de datos de la empresa cuenta con: currículos recibidos por correo o e-mail, y personas que se presentan a la empresa a solicitar empleo. Candidatos validos que no fueron contratados en anteriores procesos de selección. Antiguos empleados contratados eventualmente y que no fueron contratados por falta de plazas vacantes. 3) Cursos de formación: empresas que ofrecen cursos gratuitos en los que conocen posibles candidatos. 4) Centros Educativos: fuentes para captar profesionales sin experiencia como: Universidades, escuelas superiores, facultades, Centros de formación profesional, públicos y privados. 5) Asociaciones, destacan: Colegios profesionales, asociaciones no profesionales de interés social, cultural, religioso, etc. 6) oficinas de colocación: oficinas de empleo y centros de orientación e información de empleo. 7) Agencias privadas de empleo colocación. **Técnicas de Reclutamiento:** 1) Contacto directo o personal donde re comunica vía telefónica, fax, o correo electrónico la oferta de empleo. 2) Red informal: se trata de captar candidatos para puestos

básicos de nivel de operaciones, transmitir la oferta a través de los familiares, de los trabajadores, proveedores, clientes etc. 3) Tablón de anuncios 4) Anuncios en prensa, revistas especializadas, boletines oficiales, televisión, redes informáticas etc. 5) Presentaciones, como conferencias patrocinadas por empresas para alumnos de últimos cursos de facultades, los foros de empleo en los campus universitarios y jornadas abiertas donde permiten la entrada al centro de trabajo a personas ajenas a la organización durante determinados días.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen: La **Selección** consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto con requisitos específicos.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Conceptualizan: La **Selección** es el Proceso recíproco en que la organización decide o no y el candidato decide si lo aceptará o no. Entre sus pasos de proceso están: Formulación de solicitud de empleo: indica el puesto que requiere el solicitante, proporciona información para las entrevistas. Entrevista previa de selección: proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante. Pruebas: Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo. Investigación de antecedentes: Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante. Entrevista profunda de selección: Averigua más del solicitante como persona. Examen médico: Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados. Oferta de Empleo: Ocupa un trabajo o puesto de vacantes.

Reyes, A. (1,997) Explica: Selección tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. Detalla a continuación los siguientes pasos: La hoja de solicitud: sirve como base, no solo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal. La Entrevista: Instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto porque completa y aclara los datos de la hoja de solicitud. Pruebas Psicotécnicas y/o prácticas: las clasifica en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad. Ejemplo de pruebas psicotécnicas de aptitud podemos mencionar, la inteligencia, memoria, imaginación, etc. Ejemplo de las prácticas de capacidad, citaremos la mecanografía, dibujo, ortografía, computadora, etc. Encuestas: Tiene por objeto comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y aun sociales que pudieron haber obtenido con motivo de las etapas anteriores de la selección. Examen médico: Suele dejarse al

final del proceso. Comprende examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etc.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: Selección es el proceso consistente en elegir entre los candidatos reclutados, aquel que tiene mayores probabilidades de un desempeño eficaz en el puesto y de adaptación a su entorno laboral que le permita su desarrollo profesional. Consta de seis etapas: Selección y aplicación de pruebas de selección que se aplicarán a los candidatos preseleccionados. Entrevista inicial. Comprobación de referencias. Entrevista final o de diagnóstico. Examen médico y la decisión final del que quedarán varios candidatos donde el órgano competente tomara la decisión de contratación. Menciona las **Técnicas de Selección de personal:** 1) Test o pruebas de aptitud 2) Pruebas profesionales o de conocimiento, tratan de evaluar el grado de conocimientos adquiridos a través del estudio. 3) Prueba de eficiencia, trata de verificar la habilidad de un candidato para un trabajo en el que asegura tener una experiencia. 4) Simulaciones: consiste en hacer que el candidato participe en una serie de ejercicios, para comprobar su forma de proceder y predecir su rendimiento y 5) Entrevistas: conjunto de conversaciones que obedecen a un esquema de trabajo intencionado: elegir o rechazar candidatos.

1.2.1.12.3 Incorporación del Recurso Humano en la Organización: Inducción ó Introducción, Contrato de Trabajo

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: Incorporación son todas aquellas medidas y proyectos, conjuntos relacionados con la contratación o incorporación legal, la acogida e incorporación efectiva, así como los trabajos y cambios experimentados por los colaboradores del empleado. Por incorporación legal o contratación es el inicio de la relación laboral entre la organización y el nuevo empleado se produce con la firma del contrato de trabajo. Incorporación efectiva es la acogida, asignación y ocupación del puesto para el que ha sido contratado, trasladado o promocionado y el entrenamiento necesario para llevarlo a cabo y adaptarse a él. El Programa de acogida incluye ”La empresa” historia, hitos, valores, objetivos, política, estructura organizativa, reglas, productos, participación en el mercado, instalaciones, ubicación beneficios sociales, servicios que ofrece a los trabajadores (transporte, guardería, comedor, beca de estudio para los hijos, etc.) “Puesto de Trabajo” denominación, dependencia jerárquica, relación y coordinación con otros puestos, funciones, estándares de calidad,

duración del período de prueba, horario de trabajo, fecha de vacaciones, sueldo base, fecha de cobro, normas de seguridad, peligros de accidente o de contraer enfermedades, etc.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Comentan: La inducción o Introducción implica dotar a los empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas cuentan con un programa formal de inducción donde explican las siguientes características: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secretos (especialmente en referencia de contratos de defensa), seguridad y otras disposiciones.

Reyes, A. (1,997) Explica que: La Introducción tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada. Comprende dos partes: La introducción general de la empresa: Suele llevarse en el departamento de personal, se hace firmar el contrato de trabajo respectivo, se hacen anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Se da la bienvenida al solicitante valiéndose del "Manual del Empleado": donde se encuentran resumidas las políticas de la empresa, la indicación de los datos que al trabajador interesan sobre la historia de la negociación, quienes la componen, que produce, cuál es su organización, etc. Suele terminarse por un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente, son su jefe inmediato. En su departamento o sección: se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación de sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, reunir informes, cobrar su sueldo, etc.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño: define: **Contrato de Trabajo:** permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización. La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliendo así lo dispuesto en la legislación.

1.2.1.12.4 Formación y Desarrollo de Recursos Humanos: Capacitación y Adiestramiento del Personal

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Definen: Desarrollo es el proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras.

Reyes, A. (1,997) Explica: El Desarrollo busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible. Se hace del empleado o trabajador un buen empleado.

Además Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Definen: La Capacitación e el Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente. Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad, están: 1) Evaluar el desempeño: El trabajo del empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo. 2) Analizar los Requisitos de Trabajo: Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación. 3) Analizar la Organización: Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar la metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Ejemplo: los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran de capacitación adicional. 4) Las Encuesta de los empleados: Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas necesarias para resolverlos.

Además Reyes, A. (1,997) Explica: **La capacitación** supone dar al candidato, la preparación **"teórica**" que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia. Los medios principales pueden ser: 1) Cursos formales fuera de la empresa: Los cursos de universitarios de Licenciado de Administración de Empresas, son precisamente la respuesta a este problema. 2) Cursos formarles dentro de la empresa. 3) Becas: la manera más apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas. 4) Folletos, bibliotecas, etc. Son medios complementarios de lo anterior, por si solos, apenas si valen. Indica también que **Adiestramiento:** Se trata de dar ya no los conocimientos teóricos, sino la **"Práctica",** que es indispensable para que la capacitación sea útil.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Definen: **Adiestramiento, entrenamiento ó training:** hace referencia a una enseñanza de carácter totalmente práctica, conducente a instalar o desarrollar habilidades motoras, destrezas manuales, etc., que permitan su adecuación al puesto de trabajo y la eficiencia en el mismo. **La Orientación** consiste en proporcionar, a los nuevos empleados, la información básica que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, incluye información sobre salarios, horarios de trabajo, con quién trabajara, etc. además de toda aquella información sobre los patrones de comportamiento de la empresa y el departamento, valores aceptados, etc. por lo que forma parte del proceso de socialización del nuevo empleado en la empresa. **Desarrollo:** hace referencia a una formación de conocimientos y habilidades que sobrepasan los exigidos por el puesto de trabajo ocupado y lo preparan para asumir, a largo plazo, funciones más complejas o numerosas. **Formación:** comprende todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas encomendadas, perfeccionamiento en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa en que trabajan, ser trasladados y/o promocionados a puestos de igual y/o superior responsabilidad y categoría profesional, así como proporcionar su satisfacción y desarrollo personal como profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

1.2.1.12.5 Emprendedor y Espíritu Emprendedor

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: Emprendedor es el iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa. También Indica: Espíritu Emprendedor es el proceso, aparentemente discontinuo, de combinar recursos para producir bienes y servicios nuevos. Es diferente a la administración, ya que implica iniciar cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación en forma constante del proceso de producción. Es un fenómeno discontinuo que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción y después desaparece, hasta que vuelve aparecer para iniciar otro cambio. El espíritu emprendedor se refiere sobre todo, al “cambio”. Los emprendedores consideran que el cambio es la norma y es saludable, (es decir, no suelen ser inventores). Sin embargo esto es lo que define al emprendedor y al Espíritu emprendedor; el emprendedor siempre busca el cambio, responde ante él y lo explota como una oportunidad.

1.2.1.12.6 Evaluación del Desempeño y ventajas, Responsabilidad de la Evaluación, Ascensos, Transferencias

Werther, W. / Davis, K. (2,000) definen: **Evaluación del desempeño** es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Menciona las **Ventajas de la evaluación del desempeño:** a) Mejora el desempeño y rendimiento de cada integrante de la organización. b) Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional. f) Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. g) Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores. h) Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: La **Evaluación del desempeño** se refieren a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Comentan: La evaluación informal del desempeño, es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral, sobre lo bien o mal que están desempeñando su trabajo en la organización. Resulta difícil transmitir ese juicio al empleado, de manera constructiva y sin causarle dolor, traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) comentan: en la evaluación del desempeño se distinguen tres fases: 1) Identificación, determina las áreas de trabajo y cuáles son los estándares para medir el rendimiento, se trata de responder a la pregunta En realidad, que espero que haga esta persona. 2) Medición: elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, por lo que ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos. Y 3) Gestión, objetivo fundamental de todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que deber ser mucho más que una actividad que mira al pasado y aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el período anterior. Indica también que en la **responsabilidad de la evaluación** pueden para participar: el departamento de recursos humanos, el supervisor directo, las comisiones de evaluación, el empleado y los compañeros.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Explica: **Los Ascensos** son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Es la posibilidad de progresar, suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior. Deben ser justos, que se basen en los meritos y que no estén manchados por el favoritismo. También comenta que: **Las Transferencias** se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo.

1.2.1.12.7 Administración de Salarios, Recompensas y Remuneración en la organización

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: **Salario,** es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Integra los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) define: **Remuneración o retribución de trabajo por cuenta ajena**. Compensación obtenida por la realización de un esfuerzo o de una tarea por cuenta y bajo dependencia ajena. Menciona los componentes del Salario. 1) Salario Base: salario mínimo a pagar a cada empleado por su presencia y un rendimiento normal, cuya cuantía se fija por disposición legal. El salario es el valor del puesto.

2) Complementos: constituidos por incentivos, premios y bonificaciones, como suplemento salarial. 3) Beneficios sociales: suelen denominarse retribuciones indirectas. Las más frecuentes el coche de la empresa, aparcar en lugares especiales de la empresa, pago de cuota de socio de un club, vivienda, seguros de vida y accidentes, descuentos en compras, planes de pensiones, etc. 4) Cargas Sociales: constituidas por los pagos a realizar por los seguros obligatorios de enfermedad, accidente, invalidez, muerte, impuestos laborales a la hacienda pública, subsidio de desempleo, aunque no son percibidos por el trabajador, gravan su prestación pese a que en su mayor parte corresponda liquidarlos a la empresa. Indica que **"Recompensa"** es todo aquello que el empleado recibe a cambio de su trabajo, esfuerzo y dedicación, cuyo valor aprecia. Anota las funciones de las recompensas: 1) Aumenta el nivel de desempeño de los empleados 2) Mejora la asistencia y presencia en el trabajo, mediante indicadores con las tasas de absentismo y la puntualidad, así como la permanencia en la empresa reduciendo el índice de la rotación de personal 3) Intensifica el compromiso del empleado con la organización 4) Mejora la satisfacción con el puesto ocupado por el empleado 4) Aumenta la capacidad de atracción del personal de la empresa en el mercado de trabajo que facilite una eficiente selección de personal.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: **Remuneración** implica un salario base, un salario variable (con frecuencia llamado "pago de incentivos") y una remuneración indirecta (a menudo denominada "prestaciones").

1.2.1.12.7.1 Política y Estructura Salarial

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) define: La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener una política y estructura de salarios que reúnan los siguientes requisitos: 1) Equitativa: basada en salarios justos que se correspondan con el valor del puesto ocupado por el empleado, sus competencias personales y los resultados alcanzados. 2) Competitiva: en el sentido que los salarios ofrecidos, con respecto a las empresas competidoras, deben resultar eficientes para atraer y mantener a los mejores trabajadores, lograda mediante la investigación/encuesta salariales. 3) Compatible con la situación financiera de la empresa y 4) Orientada estratégicamente, en el sentido que ofrezca salarios favorecedores y compatibles con los objetivos globales planteados a largo plazo. Indica que la Política Salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en los asuntos relacionados con la remuneración de los empleados.

1.2.1.12.8 Medidas Disciplinarias: Descensos y Despidos, Disciplinas Positivas y Negativas, Calificación de Méritos, Sistemas de Sugerencias.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Comenta que **Medidas Disciplinarias**: **Descensos y Despidos:** Se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales, los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos: advertencia, castigo, separación provisional, transferencia disciplinaria, descenso y despido, hasta que el problema quede resuelto o suprimido. Si el descenso o la transferencia no son viables, el despido suele ser más aconsejable que permitir que una persona que no obtiene buenos resultados continúe en el trabajo. No importa cuán dolorosa sea la decisión de despedir a una persona, la lógica de la Administración y la planificación de Recursos Humanos requieren, con frecuencia, que esta se tome.

Reyes, A. (1,997) define: **La Disciplina** consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por diversos medios (convencimiento y anuncio de una sanción). Así surgen dos tipos de disciplinas: **Positiva y Negativa**. Cita a la autora Parker Follet M. la cual indica que la **Disciplina positiva** es un "autocontrol organizado". Nosotros podemos decir que es el orden que se obtiene por la desobediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el autocontrol. Son medios de disciplina positiva: 1) La promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse: difusión de políticas, manuales de departamento, etc. 2) Los medios que impiden físicamente la violación de una norma más bien que la prohibición, que muchas veces solo incita a omitirla; en vez de poner letreros de prohibición de paso, cerrar ese paso físicamente. 3) La participación de quienes han de obedecer la orden en la formulación de las normas que han de obedecer. 4) Involucrar en la orden el porqué de la misma, no como solicitud de aprobación sino como factor que muestre su importancia. 5) La fijeza de las ordenes y normas ya establecidas en la reglas sobre estabilidad del mando, y que así como favorece una actuación en determinado sentido el hábito, el cambio ayuda a romperlo.

Menciona también que la **disciplina negativa,** (Sanciones y Castigos) son los medios auxiliares del mando menos recomendable, pues implica forzosamente una confesión tácita de que la disciplina positiva ha fallado, al tener que acudirse a la negativa. Desafortunadamente son los más usados y a veces los únicos medios empleados. Para que sus defectos se eviten en lo

posible, deben procurarse que: 1) Los castigos no lesionen la dignidad del personal. 2) Que en su aplicación se procure, más que en ningún otro caso, la impersonalidad. 3) Que se busque el efecto medicinal y preventivo más que el vindicativo o justiciero. 4) Que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves y dejando los más severos para casos extremos. 5) Que las medida extremas, sean usadas solo cuando las demás no hayan sido resultado, o que la falta sea de tal gravedad que, de no sancionarse de inmediato, producirá daños muy severos. 6) Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.

Define que la **calificación de méritos** es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización de personal de trabajo por cada empleado. La calificación de méritos trata de medir la realización personal de cada trabajador, comparándola con la que debía hacer. Para que sea técnica exige, como mínimo, que no sea una apreciación global (trabajador malo o bueno), sino que distinga características tales como calidad, rapidez, puntualidad etc.

Comenta que fomentando el **Sistema de las Sugerencias** de los obreros, empleados, jefes, medios, etc. tienen importancia no solo porque, estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además por el estado o ambiente que crean. Los estímulos para las sugerencias, ante todo debe recordarse que aun el mero estimulo moral o de prestigio, el solo hecho de saber que su nombre será citado en una revista, publicado en un tablero, etc., suele ser ya por sí mismo un elemento no despreciable. Sin embargo el estímulo económico, sobre todo si se agrega a este el moral, es decisivo. Existen diversas formas de premiar las sugerencias. Fundamentalmente pueden reducirse a tres básicas: 1) Premios que otorgan como una cantidad fija para cualquier sugerencia que se presente dentro de un periodo determinado. 2) Premios cuyo monto se gradúa según la importancia y beneficios de las sugerencias en cada periodo. Evidentemente, aquellas sugerencias cuyo monto no sea cuantificable, sino que tan solo redunden en mayor prestigio de la empresa, mayores comodidades para el personal etc. tendrán que premiarse dentro de este sistema. 3) Premios consistentes en un porcentaje de lo que se habrá de ahorrar, o bien de lo que habrá de aumentar la producción durante un periodo determinado, con motivo de la aplicación de las sugerencias.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) Comentan: El **programa de sugerencias** no solamente beneficia a la compañía, sino tiende a enfocar la atención y el interés del empleado y hacerlo consciente de la que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias y está

dispuesta por recompensarlo por mejorar los métodos mediante los cuales aquellas se realizan. El sistema de sugerencias más práctico y conocido es el llamado “de buzón”, el cual debe ser abierto todos los días en busca de las sugerencias que contengan. El empleado o trabajador somete a la consideración de los administradores del programa su “idea por escrito” empleando las formas impresas que debe haber en existencia en un recipiente colocado cerca del buzón destinado a recibir las sugerencias. En algunos casos, el equipo de trabajadores, junto con sus supervisores, comentan las posibles soluciones a los problemas y después las someten a los niveles superiores, quienes las estudian y toman decisiones al respecto.

1.2.1.12.9 Seguridad e higiene en el Trabajo, Equipos de Trabajo, Comité

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Comentan: La Administración de Recursos Humanos en una empresa es la referente a la preservación de la integridad física y psíquica de sus empleados. El hombre que pasa gran parte de su existencia trabajando por cuenta ajena en alguna empresa se halla sometido a factores que atenten contra su salud o contra su integridad física. Los primeros dan origen a las denominada enfermedades profesionales y los otros a los accidentes laborales. Definen: **Seguridad en el Trabajo:** Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas de prevención. **Accidente:** Hecho o serie rehechos que, en general y sin intención, producen lesión corporal, muerte o daño material. Pueden calificarse como: a) Accidentes sin Incapacidad: son aquellos que permiten al empleado continuar trabajando, por no haber sufrido ninguna lesión. Suponen reducción de la capacidad laboral durante un período de tiempo inferior al año. b) Accidentes con Incapacidad: bien temporal, bien permanente o incluso con muerte. Entrañan la pérdida total, con carácter permanente, de la capacidad de trabajo. **Higiene del Trabajo:** Es el conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. Tiene por objeto proteger la salud de los empleados de la empresa y evitar que enfermen y por tal motivo, causen baja transitoria o definitiva en ella.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define diferentes criterios de **Equipos**: **“Equipo de Trabajo”:** es donde dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. **“Equipo de Mando”:** está compuesto por un gerente

y los empleados que dependen de dichos gerentes. Por ejemplo los gerentes de los equipos reciben el nombre de “entrenadores” y los miembros del equipo “asociados”. **“Los Súper equipos o Equipos de Alto desempeño”:** Son grupos de entre tres y treinta personas procedentes de diferentes áreas de la empresa, que trabajan juntos para resolver los problemas que enfrentan los trabajadores día con día. **“El Comité es un equipo formal”**, el cual por regla general, dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Por ejemplo en la Universidad cuentan con un comité de asuntos estudiantiles que se encargan de los temas recurrentes que afectan la vida de los estudiantes. Los miembros del comité pueden ir y venir, pero el comité perdura a lo largo del tiempo. **“Equipos Informales”** Los partidos de foot-ball organizados por la compañía solo son una de las formas para reunir a los equipos informales y fortalecer sus vínculos con la organización. Indica que en los **Comités**, existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de operaciones. La existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales de áreas como diseño, comercialización, finanzas, manufactura, personal etc.

1.2.1.12.10 Reglamento Interno de Trabajo

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: **Reglamento interior del trabajo,** es un instrumento de origen jurídico que constituye de gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tiende a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

1.2.1.12.11 Conflicto Interpersonal, su inevitabilidad, Métodos para aprovechas el conflicto

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: **Conflicto interpersonal** es aquel experimentado por un individuo respecto a dos o más situaciones ante los cuales debe decidir o tomar una postura. Surge cuando dos o más personas, equipos o empresas desean estar en la misma posición. Con frecuencia esta circunstancia se refiere a la “razón” o a la “verdad”. Todo el mundo quiere tener la razón a argumentos aparentemente irreconciliables.

Además Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) comentan sobre la **Inevitabilidad del Conflicto**: "Cada cabeza es un mundo" dice el viejo adagio. En efecto, cada persona tiene sus propios atributos de personalidad, es decir, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, conocimientos, etc. En otras palabras, su forma de percibir el universo y de actuar en el mismo, o en una palabra, su personalidad. Es imposible alcanzar una uniformidad en el pensamiento y la acción.

También Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) recomiendan **Métodos para aprovecha el conflicto**: **1) Reconocimiento de las diferencias individuales:** Si todo el mundo pensara de la misma manera y tuviera las mismas habilidades, así como intereses y conocimientos idénticos, seguramente sería imposible el progreso. Por el contrario, gracias a la diversidad, existen personas cuyo ingenio y talentos hacen posible la solución de muy diversas problemáticas sociales, culturales, políticas y económicas. Resulta altamente benéfico para la sociedad en su conjunto. **2) Eliminar la actitud de "Sabelotodo". 3) Énfasis en las semejanzas:** Todos necesitamos de todos. Si debemos convivir, más vale de tratar de vivir felices es vez de rodeados de batallas campales. **4) Explorar los puntos de vista:** en este punto es muy importante, no adoptar actitudes defensivas, sino de intentar ver la manera en la cual se perciben mutuamente los bandos. Es preciso atender los aspectos emocionales. Al conocer los puntos de vista, ya se está aprovechando el conflicto. **5) Ponerse los zapatos de la otra parte. 6) Emplear técnicas para disminuir la emotividad negativa.** Pueden mencionarse: ejercicio físico, meditación trascendental, meditación dinámica, respiración profunda, etc. **6) Vivir el Conflicto como un reto para la Creatividad.** "Más vale un mal arreglo que un buen pleito" No se dirige hacia la derrota de la otra parte, sino a la solución, sino a la búsqueda de soluciones. La pregunta clave es: "Que podemos hacer para lograr los objetivos de ambas partes. Morita, fundador y principal objetivo de Sony, escribió: "En nuestra compañía se nos desafía a exponer nuestras ideas en público: si chocan con las de los demás, mucho mejor, porque de eso puede surgir algo mejor en el nivel superior".

1.2.1.12.12 Servicios y Prestaciones, Prestaciones otorgadas por las Organizaciones, Prestaciones financieras indirectas

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: **Servicios** como las actividades pagadas por la organización para brindar un apoyo de índole material o social de los trabajadores. **Prestaciones:** Constituyen aportaciones financieras aportados por dicha organización con la finalidad de incrementar indirectamente el monto total del salario percibido por el trabajador. En

otras palabras, las prestaciones son factores que, de manera adjunta al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que significan un ingreso adicional, o el ahorro de un agosto que en otro proceder lo hubiese absorbido el trabajador. Las prestaciones contribuyen al aumento del salario nominal.

Además Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) menciona algunas **Prestaciones** otorgadas por las organizaciones comunes: Préstamos personales, anticipos de sueldos, ayuda para transporte, anticipos de gratificación anual, caja de ahorro, compensación por salario insuficiente, pago de becas, pago de colegiaturas para los hijos de los empleados, días de vacaciones, liquidaciones por retiro voluntario, pago por diversas razones: concursos, sugerencias, antigüedad, etc., dote matrimonial, ayuda por nacimiento de un hijo, pensiones, seguro de vida, seguro de hospitalización y gastos médicos, pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional, compensación de salario por cambio de localidad. Hace mención de las **Prestaciones Financieras indirectas**: Son las prestaciones proporcionadas por la organización al trabajador, bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o solo en parte; en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en unidades monetarias: Tiendas con descuentos, despensas, disfrute de vacaciones en casos especiales, ajustes de días de trabajo “puentes”, servicio de comedor, concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc., descuentos en compra de artículos de la empresa, ayuda para deportes, servicio de transporte, consejería personal, facilidades de horario para estudio, compra de bienes por medio de la empresa, obtención de acciones de la compañía, pago completo de las cuotas de seguridad social, permisos con goce de sueldo: (por ejemplo por boda, por nacimiento de un hijo, por defunción familiar etc.) afianzamiento del personal, seguro de automóvil, disponibilidad del vehículo de la organización, Actividades culturales diversas: conciertos, visitar a museos, etc., Actividades sociales diversas: encuentros deportivos, cine, clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.

1.2.1.12.13 Suspensión, rescisión y terminación de las relaciones de trabajo, Jubilación, Renuncia, Entrevista de Salida

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: **Suspensión:** es la cesación temporal de los efectos de la relación jurídica. **Rescisión:** constituye la disolución de las relaciones individuales de trabajo, motivada por un hecho imputable al trabajador o al empleador. **Terminación de las relaciones de trabajo:** se entiende por la cesación definitiva de los efectos de la relación

jurídica por causas no imputables a ninguna de las partes. **Jubilación:** Causa de la terminación del trabajo es el retiro. El trabajador deja de presta sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y si desea dejar de trabajar. En algunos casos, el retiro es forzoso al alcanzarse cierta cantidad de años. **Renuncia:** Es cuando un trabajador decide por voluntad propia dejar su trabajo, pudiera tener derechos a diversas prestaciones. **Entrevista de Salida:** Método mediante el cual se intenta investigar a fondo las verdaderas causas de la decisión de renunciar. Se lleva a cabo una vez que el trabajador ha presentado su renuncia, y tiene la finalidad de buscar la expresión espontánea y libre, para que este explique con sinceridad la causa de su egreso.

1.2.1.13 Dirección de Personal, fases o etapas

Reyes, A. (1,997) define que: **La Dirección** es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base de decisiones, ya tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. Punto central y más importante de la Administración. Cita a los autores: Koont'z y O'Donnell quienes definen: **Dirección** es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Fayol H. quién define: Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la Dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa. Detalla las **Fases o Etapas**: La dirección de una empresa supone: 1) Que se delegue autoridad "ya que administrar es hacer a través de otros" 2) Que se ejerza autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc. 3) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados. 4) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

1.2.1.13.1 Gerencia, Gerente

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Conceptualiza varios criterios de Gerencia y gerente: **Gerente** es el responsable de cumplir con las actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones**.** **Gerente de Primera Línea (Primer nivel):** Gerentes que solo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel "primero" o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización. **Gerencia Media:** incluye varios niveles de la organización. Gerente en los rangos

medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y en ocasiones de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de gerentes de nivel más alto. **Alta Gerencia:** Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas administrativas y guían la interactuación de la organización y su entorno. **Gerente Funcional:** gerente responsable de una sola actividad de la organización, por ejemplo finanzas o administración de recursos humanos. **Gerente General:** Persona responsable de todas las actividades funcionales, por ejemplo: producción, ventas, mercadotecnia y finanzas de una organización. Dirige una unidad compleja, por ejemplo una compañía.

1.2.1.13.2 Comunicación: Elementos, Proceso y Medios Electrónicos de la Comunicación, Barreras.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) define: **La Comunicación** es la transferencia de información de un emisor a un receptor el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

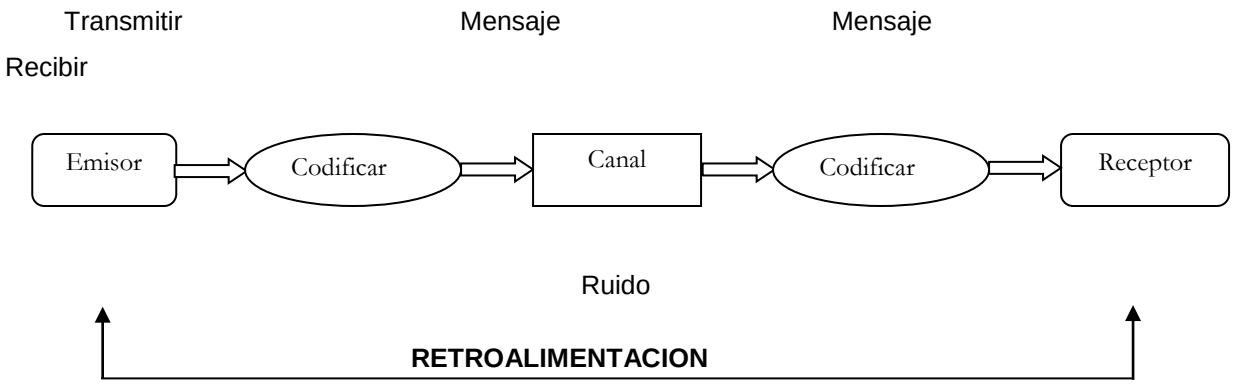
Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Conceptualiza: **La Comunicación** es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Reyes, A. (1,997), define: **La comunicación** el Sistema nervioso de la Administración. Es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencia y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. Determina los siguientes **Elementos**: 1) Fuente de la Comunicación: Aquella persona o aquel grupo emisor en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso. 2) Receptor de la Comunicación: Persona o grupo a quién va dirigida la comunicación. 3) Canal de la Comunicación: Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pasar: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos, conductas o actitudes, ciertos signos. 4) Contenido de la comunicación: Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir, todo el proceso debe en forma tal que ese contenido vaya integra y fielmente de la fuente al receptor, ya que ese es el fin de la comunicación. 5) Respuesta: Es la Retroalimentación o “feedback” del proceso. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta. Por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era fuente se convierte en receptor y viceversa.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) comenta sobre el proceso de la comunicación: La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. Menciona los

Elementos 1) Emisor: Fuente del mensaje, inicia la comunicación. Es la persona que tiene una información, necesidad o deseo así como un propósito para comunicárselo a otra persona o varias. 2) Mensaje: Información codificada que el emisor envía al receptor. 3) Receptor: Es la persona, que por medio de sus sentidos, percibe el menaje del emisor. 4) Canal: Medio formal de comunicación entre un emisor y un receptor. 5) Codificar: traducción de información a una serie de símbolos con objeto de comunicarla. 6) Decodificar: es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. 7) Ruido: cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación.

Modelo de Proceso de Comunicación



Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Comenta sobre los **Medios Electrónicos de la Comunicación**: Los administradores ya han estudiado y adoptado gradualmente diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación. El Equipo electrónico para este fin incluye microcomputadoras, mini computadoras, computadoras personales, sistemas de correo electrónico y máquinas de escribir electrónicas, así como teléfonos celulares para la realización de llamadas telefónicas desde automóviles y radiolocalizadores para mantener el contacto con la oficina.

Reyes, A. (1,997) indica que: **Las barreras de la comunicación** es todo lo que impide la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. Suele conocérseles como “ruidos” Clasificación de las barreras de la comunicación: 1) Por lo que hace la fuente: no tener el mensaje completo. 2) Por cuanto hace el Receptor: no poner atención o no aclarar dudas. 3) Respecto del canal: no escoger el más eficaz de la comunicación de que se trate, o bien usar un canal innecesariamente largo. 4) En relación con la Respuesta: impedir que esta se dé, ignorarla o por lo menos dificultarla. 5) Por lo que hace el Mensaje: añadirle elementos

innecesarios que lo hacen confuso a carecer de alguno de los elementos que se deben dominar para efectuar la comunicación. 6) En relación con el ambiente: no escoger el más adecuado. No obstante lo anterior, la clasificación de las barreras de la comunicación se hace más ordinariamente de la siguiente manera: **1) Barreras Semánticas**: Están formadas por todo uso inadecuado de lenguaje, ejemplo: palabras vagas o doble sentido, uso de posesivos que pueden referirse a dos personas. Etc. **2) Psicológicas**: Turbación o irritación en quien da el mensaje o en quien lo recibe. **3) Sociológicas**: Choque, antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación. **4) Culturales**: Distinto nivel de preparación intelectual entre quienes dan y quienes reciben el mensaje. **5) Administrativas**: Sistemas inadecuados de organización, canales innecesariamente largos, papeleo, etc. **6) Fisiológicas**: Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador. **7) Físicas:** Ambiente de ruidos, ecos, etc. en el local que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los aparatos de reproducción, etc.

1.2.1.13.3 Autoridad y el Mando en la Empresa: Empowerment, Tipos, Centralización, Descentralización, Elementos del Mando

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: **La Autoridad** es una forma de poder que con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un juez.

Reyes, A. (1,997) define: **La Autoridad** es más bien la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos. De hecho el quien decide es el que tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad es conocer quien toma las decisiones que son obedecidas. **El Mando** es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que “es la autoridad puesta en acto”

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen: **La autoridad** en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata por supuesto de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Además Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen: **"Empowerment"**: significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de los superiores. El sustento histórico de Empowerment **radica** en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen los siguientes **Tipos de Autoridad**: **1) Autoridad Formal:** Poder legítimo. Tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos**. 2) Autoridad Lineal:** Autoridad de los gerentes con la responsabilidad directa a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización. **3) Autoridad Staff:** Es la autoridad de los grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a los gerentes de líneas. Se fundamenta primordialmente en el poder del experto. El Staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. El Staff también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación de sistemas para el procesamiento de datos. **4) Autoridad Funcional:** Autoridad de los miembros de los departamentos Staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades especificas del Staff. Por ejemplo: El gerente de finanzas de la división A, depende en la cadena de mando, del gerente general de la división A, pero también depende del Vicepresidente de Finanzas a nivel de corporación.

Reyes, A. (1,997) define los siguientes **tipos de Autoridad**: **1) Autoridad Formal**: Aquella que se recibe de un jefe superior, para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal o autoridad funcional. **2) Autoridad Operativa**: La que no ejerce directamente sobre las personas, sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones, autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc. **3) Autoridad Técnica**: Aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad de un profesionista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad. Ejemplo: ocurre en la vida ordinaria con el médico, del abogado, del contador, etc., cuyas prescripciones se siguen y obedecen). Por lo tanto es la que sostiene a los Jefes Staff. **4) Autoridad Personal:** La que

poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal alguna. Se identifica con el “Leadership”, Liderato.

Centralización y Descentralización:

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Comenta: en una Organización relativamente **“centralizada”,** es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se retienen en la cúspide de la jerarquía.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Conceptualizan: **Descentralización** de autoridad es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

Elementos del Mando:

Reyes, A. (1,997) determina: El poder de mandar necesariamente incluye tres elementos diversos: 1) Determinar lo que debe hacerse. 2) Establecer como debe hacerse. 3) Vigilar que lo que debe hacerse se haga. Cita al autor Urwick, el cual hace notar que esta división corresponde a la que existe entre los poderes que integran la autoridad política: el **Legislativo** determina lo que debe hacerse; El **Ejecutivo** reglamente esas normas para su aplicación práctica, diciendo el cómo y urge su aplicación; El **Judicial** vigila que esa aplicación haya sido hecha conforme a las normas establecidas.

1.2.1.13.4 Liderazgo, estilos y tipos de Conducta

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Definen: El **Liderazgo** gerencial, es el proceso de dirigir e influir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Definen: **Liderazgo** es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Citan al autor Truman Harry, ex presidente estadounidense quien define: El **Liderazgo** es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y les guste.

Reyes, A. (1,997) define: **Liderazgo** es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras la sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen

y eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos. Indica también que Líder: es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente. La palabra Líder proviene del inglés to lead, que significa guiar, ir por delante.

Estilos de Liderazgo:

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Determina: Los líderes aplican tres estilos básicos: **1) Líder Autocrático:** impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. **2) Líder Democrático o Participativo:** Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero ante de hacerlo consulta a sus subordinados. **3) Líder Liberal: o de "rienda suelta"** hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos y su actuación fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo.

Reyes, A. (1,997) cita a los autores White y Lippit quienes señalan tres **estilos de Líder**: **1) Estilo Autoritario:** a) Toda la determinación de políticas es realizada por el líder. b) Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad, de forma que los pasos posteriores queden ciertos en cuanto sea posible. 3) El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarla a cabo. 4) El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación activa. **2) Estilo Democrático:** a) El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder. b) El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el periodo de discusión, Realizando esto establece las bases fundamentales que deben darse para alcanzar el objetivo y cuando es necesario un asesoramiento técnico, sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que el grupo puede escoger. c) Lo miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que escojan. La división

de tarea de deja también al grupo, aunque sea parcialmente. d) El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar el la mayor parte del trabajo. **3) Estilo "Laissez Faire" (Dejar hacer)** a) Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder. b) El presunto líder procura que todos sientan que cuando se le solicite proporcionará la información necesaria, pero no toma parte en la discusión del grupo. c) Con poca frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos. d) No existe una plena participación del líder.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen dos **Tipos de conducta** de los líderes: **1) Líder Transaccional:** determinan lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, clasifican dichos requisitos y ayudan a los empleados a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario. **2) Líder Carismático o Transformador:** Líderes, que gracias a su visión y energía personales, son fuentes de inspiración para los seguidores y tienen gran impacto en sus organizaciones. "Nos motivan para que hagamos más de lo que esperábamos hacer originalmente", porque aumentan nuestra apreciación de la importancia y el valor de nuestras tareas, "nos hacen ir más allá de nuestros intereses personales para bien del equipo, la organización o una política más general" y porque eleva nuestro nivel de necesidades a las de las ordene más altos, por ejemplo la "realización".

1.2.1.13.5 Delegación: Beneficios, Ventajas, Barreras para la Delegación

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: **Delegación** es asignar a otra persona o subordinado la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Definen: La **delegación de Autoridad** es cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones.

Reyes, A. (1,997) Define: **Delegar** es comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad, compartiendo con ella nuestra responsabilidad, para que ejercite la primera a nuestro nombre. Siendo la Administración un "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la

“delegación”, ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y responsabilidad. Cita los **Beneficios de la Delegación:** 1) Permite desatender detalles para ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia, cabe citar el ejemplo de **Moisés,** a quién su suegro Jetro, viéndolo abrumado por la atención de todos cuantos acudían a él, le aconsejó que nombrara 70 ancianos que resolvieran los problemas menores, pudiendo así dedicarse él a los de mayor importancia. 2) Aumenta por consiguiente, la eficiencia administrativa en proporción geométrica, ya que el jefe, descargado de detalles puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles. 3) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas; de hecho, la división básica en ventas, producción, finanzas, personal, etc., implica delegación en cada uno de estos campos. 4) Permite que las decisiones sean tomadas con mayor base sobre la realidad; un jefe de alto nivel generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio, si suele conocerlos el jefe inferior.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Ofrece varias **ventajas de la delegación**: 1) La primera y más evidente es que cuantas más tareas puedan delegar los gerentes, tantas más oportunidades tendrán de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes de niveles más altos. 2) La delegación hace que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio. Sirve para capacitación, sino que mejora la confianza en uno mismo y la disposición a tomar iniciativas. 3) La delegación con frecuencia, conduce a mejores decisiones, porque es probable que los empleados que están más cerca del “punto donde se desarrolla la acción” tenga una visión más clara de los hechos. 4) La delegación eficaz también acelera la toma de decisiones.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Comentan casos de **Barreras de Delegación**: A pesar de las ventajas, los gerentes pueden ser reacios a delegar autoridad. Los gerentes con frecuencia, esgrimen una serie de pretextos para no delegar: 1) “Puedo hacerlo yo mismo”. 2) “Mis empleados no tienen la capacidad suficiente”. 3) “Me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan”. El verdadero motivo puede ser, simplemente, que el gerente es demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo en forma efectiva.

1.2.1.13.6 Supervisión: Importancia, Funciones del Supervisor

Reyes, A. (1,997) Conceptualiza: La palabra **supervisión** deriva de súper, sobre, y de visum, supino de videre, ver; implica por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar. La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas".

Además Reyes, A. (1,997) Enumera la **importancia de la Supervisión**: El supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación. Por lo anterior, a continuación se hace referencia tan solo a las que peculiarmente le corresponden en razón de: 1) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente "ve que la cosas se hagan", de quien depende de ultimo termino la eficiencia de todos los elementos administrativos. 2) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros. 3) Es el transmisor no solo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados. Quizá mucha de las deficiencias que se hallan en una empresa puede deberse a insuficiencia en la preparación, la actuación y el cuidado de los supervisores. Enfatiza algunas de la **Funciones del Supervisor**: Distribuir el trabajo, Saber tratar a su personal (relaciones humanas), Calificar a su personal, Instruir a su personal, Recibir y tratar las quejas de sus subordinados, Realizar entrevistas con estos, Hace informes, reportes, etc., Conducir reuniones, aunque sean pequeñas, Mejorar los sistemas a su cargo, Coordinarse con los demás jefes, Mantener la disciplina.

1.2.1.13.7 Quejas y sus tipos, Papel del Supervisor inmediato en las quejas y Método para prevenirlas.

Reyes, A. (1,997) afirma: Las **quejas** tienen importancia para el mando no solo porque crean un clima adecuado para éste, al tratar de eliminar los conflictos, sino sobre todo porque resuelven objeciones que los subordinados presentan para obedecer, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto, presentan campos de decisiones complementarias que deben tomarse, etc. Deben distinguirse tres **etapas distintas en la queja** las siguientes: **1) Insatisfacción:** Consiste en el estado de descontento que el empleado, trabajador o jefe tienen respecto de una situación concreta: el sueldo que perciben, la forma en que se dan las órdenes, etc. Las satisfacciones siempre tendrán que existir. **2) Queja:** Consiste en la manifestación expresa, oral

o escrita, que el empleado hace a sus superiores sobre aquello que le ha producido insatisfacción. Ese nivel de descontento es muy variable, dependiendo de la psicología del quejoso; así hay personas que presentan su queja tan pronto como tiene cualquier insatisfacción y hay otras que se reservan hasta que dicha insatisfacción ha alcanzado un grado muy superior. Estos últimos son muy peligrosos en la vida de una empresa, aun cuando los primeros pueden resultar más molestos. **3) Agravio:** Este existe cuando un empleado considera que su queja no ha sido resuelta justamente, lo mismo que cuando estima que esa queja no ha de ser oída, por ejemplo: cuando una empresa adopta una política de rechazar, o al menos dificultar, la presentación de quejas.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) definen: **La queja** es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un trabajador, causado por otro empleado, por uno o varios supervisores, o por una condición de insatisfacción con alguno o algunos de los servicios que recibe de parte de la organización.

Reyes, A. (1,997) afirma que existen tres **tipos de Queja**: 1) **Objetivas:** Las que fueron motivadas por hechos concretos que puede comprobarse aun cuantitativamente: un tiempo extra mal computado, fallas en el aprovechamiento de materia prima o de equipo, errores en el calendario de vacaciones, etc. 2) **Subjetivas:** Las que están basadas en la apreciación del quejoso o la interpretación que da a determinados hechos: forma de ser tratados por sus jefes, reconocimiento de sus méritos, servicios, etc. Como alguien ha dicho “envuelven las esperanzas o los temores del empleado”; desafortunadamente son las más numerosas y difíciles de tratar. Aun siendo meramente imaginarias, debe tenerse en cuenta que estas quejas son tan reales como las verdaderas para el quejoso. 3) **Mixtas:** Son aquellas que se basan en hechos comprobables, pero cuya interpretación se funda en reacciones subjetivas: “los salarios son inadecuados”, “el trabajo es muy complicado”.

Reyes, A. (1,997) afirma el **papel que el supervisor en las Quejas**: 1) Debe recordarse que este supervisor es la representación más tangible de la empresa para los trabajadores. 2) Debe tener calma y paciencia. Recordar que normalmente toda queja es fundada para el obrero y la importancia que tiene para el quejoso. Nunca maneje una queja si está irritado. Tome tiempo para calmarse. 3) Ambiente de total receptividad. Animar a los operarios en este sentido, escucharlos siempre con atención e interés real. 4) No externar opinión, a menos que se posean todos los datos. Escuchar a los trabajadores involucrados. 5) Tener siempre una idea clara de lo que puede resolverse y lo que no. deben evitarse los titubeos y pasarla a los canales

autorizados con la mayor rapidez posible. 6) Para dar una solución debe tenerse siempre a la vista los efectos que producirá: a) en la disciplina general; b) en la eficiencia del trabajo y c) en el ánimo del trabajador.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) afirma: El mejor y más usado **Método para prevenir las quejas,** consiste sencillamente en fomentar y mantener una disciplina positiva de trabajo, fundamentada en el respeto mutuo tanto de los trabajadores entre sí, como entre ellos y sus supervisores, cuidando además de resolver rápida y adecuadamente cualquier queja que se presente, pues de lo contrario el quejoso contará su problema a todo aquel que quiera oírlo, tenga o no razón, y con ello provocará que se creen inquietudes muchas veces infundadas y siempre innecesarias entre el personal. Resulta sano mantener al resto del personal informado acerca de las quejas recibidas y la forma que se solucionaron, cuidando de que tal información no se preste a malas interpretaciones o distorsiones, ya que de ser así, se podría lograr producir un efecto contrario al perseguido.

1.2.1.13.8 Motivación, Motivar; diferencia entre motivación y satisfacción, Técnicas motivacionales especiales, Clasificación de Maslow: Pirámide de la jerarquía de las necesidades

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Definen: **Motivación** es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. **"Motivar"** es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione".

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Definen: **La motivación** es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Diferencia entre motivación y Satisfacción

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Diferencia: La **"Motivación"** se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La **"Satisfacción"** se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.

Además Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) **Menciona las Técnicas Motivacionales especiales:**

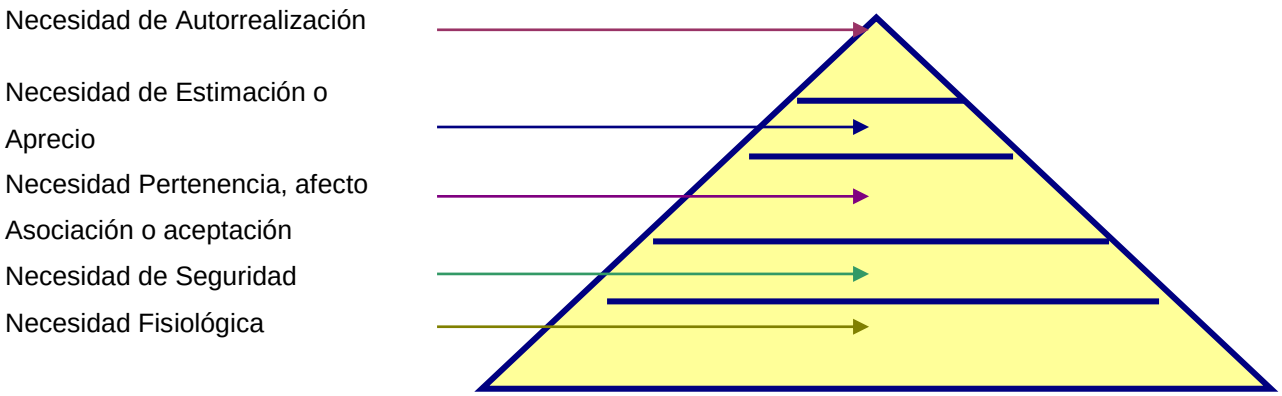
1) El dinero: nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía, o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante. El valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría y poder.

2) Participación: una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que "se le tome en cuenta". La participación es también un medio e reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación. Pero sobre todo, genera en los individuos una sensación de logro. No obstante, alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición.

3) Calidad de Vida Laboral (CVL): Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de vida laboral (CVL) el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración. También es un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combina la psicología y sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales.

Clasificación de Maslow: Pirámide de la Jerarquía de la Necesidades

Reyes, A. (1,997) Señala: Entre las diversas clasificaciones que se han hecho de los motivos se señala solamente la de Maslow, por ser la más conocida y la que se acerca más a nuestro juicio a la explicación de los motivos. Maslow, basándose en la relación entre motivo y necesidad, clasifica los motivos en cinco categorías que forman una pirámide y cuya enumeración va de la base al vértice de dicho triangulo.



1) Motivos de Autorrealización: Independientemente de lo que en realidad se lleva a cabo, cada uno tiene la necesidad de satisfacer un algo que considera como lo más importante de su vida y a lo cual trata de subordinar o dirigir todas sus demás actividades, porque considera ese "algo" como lo más importante en su vida.

2) Motivos de Estimación o Aprecio: Una de las cosas que se busca cuando se han satisfecho los tres primeros motivos es el afecto o el aprecio de las demás personas y que sean reconocidas las cualidades o éxitos personales.

3) Motivos de Pertenencia o Afecto: todo ser humano busca asociarse o forma parte de otros grupos con los que pueda compartir sentimientos y acciones.

4) Motivos de Seguridad: Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas inminentes, se piensa inmediatamente que es necesario tener garantizadas también las del futuro.

5) Motivos por Necesidades Fisiológicas: de comer, de dormir, de respirar, de tener un hogar etc.

Maslow, señala que mientras no se tenga, satisfechos los motivos de una necesidad inferior, no puede pensarse en los motivos de categoría superior; quién no tiene la comida de hoy no se plantea el problema para mañana, pero el que la tiene para el día actual ya se plantea la necesidad de estar seguro de tenerla en los días subsecuentes. Señala también toda necesidad satisfecha dejar de ser motivante, por ejemplo: si yo trabajo para poder adquirir un coche, cuando lo he adquirido deja de ser para mí un motivo, aunque podré tener necesidad de uno mejor, pero esto ya es una motivación distinta.

1.2.1.13.9 Toma de Decisiones y Solución de Problemas, Problemas y Oportunidades, Modelo Racional para tomar decisiones.

Reyes, A. (1,997) define: La **Toma de decisiones** es la llave final de todo el proceso administrativo ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión. Puede decirse que la toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que conducen a él y a la fijación de alternativas. Menciona un **Método o sistema fundamental que ayudan a tomar decisiones:**

1) Debe identificarse con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir: Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; así donde estas no existen, no hay decisión. Como ya se advirtió en la previsión casi siempre existen más de dos alternativas. "Problema bien planteado es problema ya resuelto parcialmente", dice un aforismo.

2) Debemos asegurarnos que tenemos la información necesaria para poder decidir.

3) Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas: Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.

4) Deben ir eliminándose las diversas alternativas: de acuerdo con su valor práctico decreciente. Por ejemplo: si se tiene 7 posibilidades, después de eliminar las representadas por los números 1, 3, 4 y 7 nos quedaremos con las marcadas con los números 2, 5, 6. Eliminada esta última quedarán únicamente las posibilidades de 2 y 5, la decisión final será hacer predominar una de esta dos.

5) Deben tomarse todas las decisiones complementarias. Una decisión nunca es neta o exclusiva, sino que con la decisión principal van como los armónicos de un sonido otras que la concretan (¿Quién la llevará a cabo, cuándo, con qué medios, etc.?)

6) Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Conceptualizan: La **toma de decisiones** es un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. **Problemas y Oportunidades.** Cita al autor Gleicher David, consultor administrativo el cual diferencia: "problema" es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para

alcanzas sus objetivos y que la “oportunidad” es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos. En la toma de decisiones se trata con problemas. **Problema**, situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas. Un problema puede representar una oportunidad disfrazada. El problema de la queja de los clientes debido a las demoras de la entregas de los pedidos, por ejemplo, también se podría considerar una **Oportunidad** para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. Por ejemplo, dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas, con frecuencia, se pueden encontrar oportunidades.

Certidumbre, Riesgo, Probabilidad, Incertidumbre

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) comentan: La situación de la **toma de decisiones** muchas veces se clasifican en un continuo que va de la **“Certidumbre”** (muy pronosticable) Situación para tomar decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas que están considerando. Pasando por los **“Riesgos”** Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseados. Se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades. **“Probabilidad”** Medida estadística de la posibilidad de que ocurra cierto evento o resultado. Hasta **“Incertidumbre”** (muy poco pronosticable): situación para tomar decisiones en la que los gerentes enfrentan condiciones externas imprevisibles o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen: El **Modelo Racional para tomar decisiones** es el proceso de cuatro pasos que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la alternativa que tiene más probabilidades de éxito. El proceso básico de las decisiones racionales entraña cuatro etapas:

Etapa 1: Investigar la Situación. Una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos. a) Definir el problema: definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas. Resolver el problema de esta rotación debería ser lo último que hiciera el gerente. b) Diagnosticar las causas: Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas:

¿Qué cambios operados, dentro o fuera de la organización, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan estas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema? c) Identificar los objetivos de la decisión: Cuando se ha identificado el problema y se ha diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito. El problema puede ofrecer una oportunidad para mejorar el "desempeño organizacional", en lugar de solo restaurarlo.

Etapa 2: Desarrollar Alternativas. No se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de "lluvias de ideas", que es la técnica de tomar decisiones y resolver problemas con la que una persona y los miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad proponiendo alternativas en forma espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

Etapa 3: Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles. Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrá que evaluar alguna de ellas, con base a tres preguntas clave. a) ¿Es viable esta alternativa? Cuenta la organización con el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo la alternativa. b) ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria? Para contestar los gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas. En primer lugar ¿Satisface la alternativa los objetivos de la decisión? En segundo, ¿Tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito? c) ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la Organización? Los gerentes deben tratar de anticipar como el cambio en un área afectará otras áreas, tanto en el presente como en el futuro. Por ejemplo: recortar la investigación y el desarrollo podrían significar un ahorro de dinero a corto plazo, pero podría afectar a la organización a la larga. Los competidores pueden verse afectados por la decisión y sus reacciones deben tomarse en cuenta. Es probable que los competidores respondan a una estrategia de comercialización o a un producto nuevo.

Etapa 4: Implantar la decisión y Monitorearla. Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacerse planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no solo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones

que han decidido poner en práctica, los cuales les permiten medir el avance en términos concretos. Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a **"monitoreo"** ¿Están saliendo las cosas conforme al plan? ¿Qué está pasando en el ambiente externo e interno como consecuencia de la decisión? ¿Se ajustan a las expectativas los resultados que están teniendo las personas? ¿Cómo está respondiendo la competencia? Para los gerentes la toma de decisiones es un proceso continuo, así como el reto continuo de tratar con otros seres humanos, con el tiempo.

1.2.1.14 Control del Sistema de Administración de Recursos Humanos y su importancia

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: El control es el proceso de observación y medida, por comparación regular, esto para regular las decisiones que favorezcan el logro de los objetivos planeados. Persigue el objetivo de eficacia de la organización, es decir, mantener la organización en condiciones de funcionar correctamente. Indica que el **Proceso de Control del Sistema de Administración de Recursos Humanos,** se ejerce fundamentalmente en dos vertientes: a) El del nivel operacional o de control del factor humano en su desempeño laboral, en relación con los objetivos fijados y programados. b) El del nivel decisional o de control de la propia administración de recursos humanos, como parte de la administración general de la empresa, y que se concreta en la Auditoría de Recursos Humanos.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) definen: Control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) comentan: ¿Porque se requiere el Control?: Una de las razones que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

Reyes, A. (1,997) Cita al autor Maddock quien define: El control es la medición de los resultados actuales y pasados en la relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

1.2.1.14.1 Clasificación de los Medios de Control

Reyes, A. (1,997) menciona algunas técnicas de **Clasificación de los Medios de Control**.

a) Controles de Ventas: Por volumen total de las mismas ventas, por tipo de artículos vendidos, por volumen de ventas estaciónales, por el precio de los artículos vendidos, Por clientes (al menos los principales), por territorios, por vendedores, por utilidades producidas, por costos de diversos tipos de ventas.

b) Controles de Producción. Control de inventarios: materias primas, herramientas, productos tanto subensamblados como terminados etc.; De operaciones productivas: fijación de rutas, programas y abastecimientos; De calidad: fijación de estándares, estadísticos, inspecciones, control de rechazos etc.; De tiempos y métodos de operación: con base de estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores. De Desperdicios: fijación de sus mínimos tolerables y deseables; de mantenimiento y conservación: tiempos de máquinas paradas, costos etc.

c) Controles contables y financieros: Estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, Auditoría interna y externa, Control de depreciaciones y adiciones, control de efectivo en caja, control de recuperación de inversiones, control de costos y utilidades en cada campo de la empresa, control de acciones, obligaciones y valores en general.

d) Control de la calidad de la Administración: Estos controles constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos, calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc. en otras materias específicas como la administración de personal, la producción las ventas, etc., se estudian otros muchos de esos controles.

e) Controles generales: Están comprendidos todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias etc. que habrán de requerir.

1.2.1.14.2 Misión de los Departamentos de Personal en cuanto al Control.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Indican: que la Misión que se atribuye a los Departamentos de Personal de las empresas, es la aplicación y seguimiento de

controles sobre los Recursos Humanos, entre los cuales deben destacar: a) Control de pagos b) Control de presencia y ausencia c) Control de gestión laboral d) Control de desplazamientos de interiores y exteriores. e) El control del factor humano esencialmente se ejerce en la empresa con referencia a los objetivos de eficiencia económica y social. f) Control de eficiencia económica se basa en estándares de productividad y economicidad, tales como cantidades producidas, calidad de lo producido, tiempo invertido, costes, etc. g) Control de la eficiencia social, se concreta en el análisis de satisfacción del individuo en relación con el trabajo que realiza y a la empresa en que presta sus servicios.

1.2.1.14.3 Gestión de Control de Personal

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Señalan que para obtener una buena gestión de control de personal se llevan a cabo las condiciones siguientes:

a) Disciplina de taller: es necesario que los vales de personal, en los que se basa el control, se establezcan y justifiquen de forma conveniente y que estén correctamente punteados, de forma que los tiempos señalados sean los verdaderos.

b) Rapidez de control: Muchas pérdidas de tiempo son debidas a causas que se pueden corregir, puestos que al paso del tiempo deforma los hechos y desvanece el sentido de responsabilidad, debe actuarse con la mayor rapidez posible.

c) Colaboración del Personal: El control no se ejerce simplemente por vigilar y sancionar al empleado, sino que se gestiona para lograr una mejora en su actuación, por ello es precisa la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

1.2.1.14.4 El comportamiento humano ante el Control

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Indica: El empleo de medidas de control sobre los empleados en las organizaciones permite suministrar información a los directivos sobre su esfuerzo y desempeño. Cita al autor Hampton: es difícil, por no decir imposible, medir el comportamiento sin influir en el.

1.2.1.14.5 Control de Pagos, Bajas de personal y Horas Extras

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Enfatizan: El Departamento de personal de la empresa es el responsable de llevar a cabo el:

1) Control de pagos realizados al personal de la misma. Confeccionados los recibos de retribuciones efectuar la liquidación de los haberes. La liquidación puede llevarse a cabo por diferentes servicios: a) Servicios de nóminas: a efectos de control es necesario que sean personas distintas las que realizan las nóminas y las que efectúan los pagos. b) Servicios de control: con la misión de supervisar aspectos rutinarios referentes al personal entre ellos la liquidación de haberes. c) otros departamentos de la empresa, que efectúan los pagos, en tanto que el departamento de personal tan solo calcula las nóminas.

2) Control de bajas de personal: que se pudiesen haber producido durante el periodo conviene realizarlo antes del cálculo de la nómina y por consiguiente antes de liquidar los haberes. 3) Otro control, que debe considerar el departamento de recursos humanos es el **Control de horas extraordinarias.**

1.2.1.14.6 Control de Presencia y desplazamientos del Personal

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Comentan: La Productividad del personal está vinculada con su presencia en el puesto de trabajo y esto es uno de los fundamentos de su retribución. **Control de Presencia:** Es por ello que es importante cuidar del control de presencia del personal. El tiempo de presencia es el número de horas que el trabajador ha estado en la empresa. El procedimiento más empleado para realizar este control, es la realización de relojes de marcaje que imprimen la hora exacta de entradas y salidas. **Desplazamientos del Personal Internos**: Para asegurar un mínimo de orden y conseguir que todos los trabajadores permanezcan en sus puestos. Los motivos unos justificables y otros no, de estos desplazamientos de una nave a otra, del abandono del puesto de trabajo, son muy diversos: acudir al servicio médico, a los vestuarios, a otras dependencias comunes, a otra sección por motivos de trabajo, etc. en todo caso debe haber constancia de que no se debe abandonar el puesto sin el permiso oportuno. **Desplazamientos de Personal Externos:** Frecuentemente el personal de una empresa debe desplazarse fuera de ella por motivos de trabajo, bien sea a otras empresas, otros centros de trabajo de la misma entidad situados más o menos lejos, originando una serie de viajes, por lo que será preciso montar un dispositivo de

control orientado a evitar posibles abusos y a elaborar una información sobre número, características, costes, etc. de estos desplazamientos. Todos estos desplazamientos y viajes entre otras cosas, originan unos gastos que justifican su regulación y control.

1.2.1.14.7 Estadísticas e Índices de Estructura, Composición y desarrollo de las Plantillas de Personal

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Enfatizan: **Las estadísticas**, los índices, los porcentajes y los ratios, así como su representación gráfica constituyen instrumentos eficaces en el control de la gestión de personal, facilitando el análisis de los hechos y la detección de las anomalías y de los aspectos que son más aconsejables incidir. Entre las Estadísticas e índices laborales a emplear en la relación laboral son muy números, los más significativos son: a) Estadísticas de estructura y composición de la plantilla. b) Asistencia de trabajo c) Ingresos y bajas de personal d) Salarios e) Accidentes y servicio médico f) Reclutamiento, Selección, ascensos, sanciones y premios. Existen tres modalidades de **Plantillas de Personal:**

1) Plantilla Teórica: o número de empleados según categorías que se consideran tras un estudio minucioso que son necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa.

2) Plantilla Contratada: que recoge el personal que ha ingresado y presta sus servicios en la empresa.

3) Plantilla Efectiva: que es el personal que un momento dado este presente trabajando en la empresa, es decir, el contratado que no está de baja o ausente por ninguna causa.

1.2.1.14.8 Pasos del Proceso Básicos del Control

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Cita al autor Mockler Robert quien divide el control en cuatro pasos, son:

1) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. En primer lugar, Las metas definidas en forma vaga, por ejemplo: “mejorar las habilidades de los empleados” son iguales que las palabras huecas mientras los gerentes no especifican que quieren decir con “mejorar” y que

pretenden hacer para alcanzar esta meta y cuando. En segundo, las metas enunciadas con exactitud por ejemplo: “mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de poca actividad como octubre y marzo, se pueden medir mejor, en cuanto exactitud y utilidad, que las palabra huecas.

2) Medir los Resultados: Al igual que todos los aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. Por ejemplo en una empresa fabril, los niveles de las partículas de gas en el aire se tendrían que controlar constantemente por cuestión de seguridad, mientras que la alta dirección quizá solo tendrían que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo una o dos veces al año. Los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.

3) Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: Este es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades se han superado con los dos primeros pasos. Es cuestión ahora de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que “todo está bajo control”.

4) Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas.

1.2.1.14.9 Control por el uso de Tecnología de la información

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) considera: El equipo electrónico permite un rápido y económico procesamiento de grandes cantidades de datos. Una computadora es capaz de procesar datos en busca de conclusiones lógicas, clasificarlos y ponerlos a disposición de un administrador, de hecho los datos no constituyen información hasta ser procesados en una modalidad útil que efectivamente informe sobre asuntos exactos para el **buen control** y la efectividad de la administración en general.

1.2.1.14.10 Auditorias interna y externa, Auditoría Social laboral de Recursos Humanos

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: El término Auditoría va ligado a la detección de fraudes. Tienen muchas aplicaciones importantes desde validar la honradez y justicia de los Estados Financieros, hasta de proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales. También es un proceso de evaluación para el respectivo Control de los Sistemas

dentro de la Organización. **Auditoría Interna:** Son realizadas por miembros de la organización. El propósito es ofrecer garantía razonable de que los Activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficientes para preparar los estados financieros. Sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los "Sistemas de Control". Este proceso como se concentra en las operaciones de la organización, también se conoce como Auditoría de las Operaciones. **Auditoría Externa:** Proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. El propósito no es preparar los estados financieros sino de verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y al evaluar sus activos y pasivos se han ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente. Previene fraudes en la organización así mismo actos que podrían resultar vergonzosos si fueran descubiertos durante la Auditoría o después de ella. Es realizada por personal contable empleado por un "despacho externo" de contadores o por contadores contratados al efecto.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) definen: **Auditoría Social Laboral de Recursos Humanos:** Analiza, evalúa y diagnostica las políticas y prácticas de los recursos humanos, sirviendo de guía para las decisiones empresariales a medio y largo plazo y de mecanismo para dinamizar y adaptar a la empresa a las nuevas exigencias del mercado. Permite descubrir hechos identificar diferencias en relación con los estándares, declarar problemas eventuales, evaluar riesgos y diagnosticar las causas con la finalidad de emitir recomendaciones para la acción. Distingue cinco fases del proceso de Auditoría:

1) Recogida la información: Comprende tres acciones básicas: a) Consulta de documentos b) observación detallada de la información que permite identificar diferencia entre los fenómenos y los referenciales existentes. c) Selección de técnicas idóneas para la explotación adecuada de la información a recopilar. Se optara por técnicas descriptivas y de recogida opinión, como las entrevistas, cuestionarios, escalas de opinión, reuniones de grupo.

2) Verificación: Comprende la contratación de documentos de diferentes departamentos, la comparación de diversas opiniones, la obtención de datos externos a la empresa, la verificación directa y visual del auditor, etc.

3) Análisis de la Información: consiste en un examen detallado de la información recopilada, aislando los fenómenos observados, identificándolos, cuantificándolos y comparándolos con los

referenciales, previamente establecidos junto con los indicadores, para identificar los problemas significativos.

4) Evaluación: Consiste en emitir un juicio sobre los fenómenos observados, tratando de apreciar las diferencias de los resultados de la fase anterior, evaluar los problemas allí identificados y diagnosticar sus causas.

5) Recomendaciones y propuestas de acción correctora con la finalidad de corregir las disfunciones identificadas. Se harán siempre de forma positiva y precisa, estableciéndose en términos de costes, beneficios esperados y rapidez de ejecución, en relación con los resultados acumulados en las fases anteriores. La responsabilidad de la aplicación y puesta en práctica de las acciones correctoras corresponde a la Dirección de la empresa.

1.2.1.14.11 Benchmarking y que pueden hacer los profesionales de Recursos Humanos

Werther, W. / Davis, K. (2,000) cita a los autores: Dr. Jac Fitz-enz quien define, **Benchmarking** es una búsqueda continua de las mejores prácticas, que puedan ser adaptadas y que dirijan a la organización a un desarrollo superior. David Kerns define: **Benchmarking,** es un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permiten compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Indica que para poder entender que es **Benchmarking** debemos partir de la base que es un **proceso continuo**, iniciándose con las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un "punto de referencia" o estándar externo, con el cual dicha actividad puede ser medida o comparada. El objetivo final es simple: "Ser mejor que el mejor", es decir alcanzar el nivel competitivo más alto. La búsqueda continua de la "excelencia" es el objetivo fundamental de las prácticas de Benchmarking. El punto de inicio en alcanzar la excelencia es el cliente., ya sea interno como externo a la organización, el cliente establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de la misma. Menciona también que un auténtico **Proyecto de Benchmarking** inicia cuando se plantean las preguntas: ¿Cuál es el valor que obtendré al conocer este proceso? El valor puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos ¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de mi organización que permiten generar valor para mis clientes? ¿Qué es lo que pretendo lograr? ¿En dónde se genera el problema o la oportunidad: en costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos? **Benchmarking** puede lograr efectivamente lo siguiente: a) Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas. b) Despertar el sentido competitivo de las unidades

mediocres. c) Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación. d) Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar. e) Superar la barrera del síndrome “no fue inventado aquí”, para lograr el cambio. f) Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio. g) Presentar una tarea común para mejorar los procesos. Indica que los **Benchmarkers,** necesitan de la medición por cuatro razones: 1) Para saber en dónde se encuentra al inicio 2) Para decidir si mejorar el proceso de trabajo permitirá genera valor y cuánto será el valor agregado. 3) Para calificar socios potenciales de benchmarking. 4) Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el benchmarking. Sin mediciones los gerentes únicamente son “cuidadores de cosas”, solo son administradores de procesos. Entonces las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de benchmarking, desde analizar la práctica o el proceso hasta calcular el valor agregado del cambio o impacto.

Además Werther, W. / Davis, K. (2,000) menciona: ¿Que pueden hacer los **profesionales de recursos humanos** para reposicionar su función, como identificar el mejor costo beneficio y el valor agregado de la misma? La respuesta es Benchmarking, se debe partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía en donde labora, al que debemos ofrecer un servicio de calidad y máxima respuesta, considerando sus necesidades, sus objetivos personales y profesionales y al mismo tiempo la filosofía y cultura de nuestra organización. Buscar continuamente la excelencia es la función de recursos humanos.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) define: **Benchmarking** es un proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después usarlo como norma para mejorar los productos, procesos y servicios de la propia empresa.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Menciona que existen 3 tipos de Benchmarking:

a) Benchmarking Estratégico: Se comparan varias estrategias y se identifican los principales elementos estratégicos de éxito.

b) Benchmarking Operativo: Se comparan costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos.

c) Benchmarking Administrativo: La atención se centra en funciones de apoyo como planeación de la comercialización y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etc. Los **pasos del Benchmarking**:

1) Incluye la identificación de lo que habrá de compararse. 2) Se selecciona a quienes muestran un desempeño superior. 3) Luego es preciso reunir y analizar datos que puedan servir de base para las metas de desempeño. 4) Durante la instrumentación del nuevo método, el desempeño es medido periódicamente, lo que da ocasión a la realización de acciones correctivas.

1.2.1.14.12 Outsourcing: Asesoría y servicios de Administración de recursos humanos en la organización.

Werther, W. / Davis, K. (2,000) Cita a los autores: Noé et. Al definen: Outsourcing, implica la contratación con vendedores o proveedores externos, de un producto o servicio para la firma, o bien produciendo o utilizando un producto para los empleados para la firma. Barón, J. define: Outsourcing está enfocada al centro de la temática de administración de recursos humanos, porque existen fundamentalmente en la relación (económica, social, psicológica y legal) entre empleadores y empleados, así como entre dos empleados mismos. Incluye que Outsourcing son servicios que se contratan para que otras empresas especializadas realicen las actividades que en otro tiempo, llevaban a cabo uno o varios empleados internos. La razón es económica, puesto que los empleados internos, significan altos costos de salarios, prestaciones, y compromisos para el retiro; en cambio con la empresa de Outsourcing, solo se contrata el servicio y por el tiempo definido que se requiere, y esto redunda en un buen ahorro para la organización. También indica que es común cada día que las empresas empiecen a solicitar servicios y asesoría externa de recursos humanos como: a) Servicios de Reclutamiento y selección de personal b) Programas de capacitación y entrenamiento de personal c) Estudio de análisis y valuación de puestos d) Asesoría en sueldos y salarios e) Estudios de clima laboral f) Auditoría administrativa de recursos humanos.

1.2.2 Desarrollo Organizacional

Guízar, R. (1,998) en el libro titulado **Desarrollo organizacional**, Incluye las siguientes definiciones de diferentes autores: **1) Harris.** Es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa.

2) Bennis. Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio.

3) Beckhard. Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Chiavenato, I. (2,000) en el libro titulado Administración de Recursos Humanos define que: El campo del desarrollo organizacional es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. Algunos trabajos de desarrollo organizacional, son realizados por **consultores externos** que no forman parte de la empresa, pero no pueden ser miembros de un grupo de asesoría o un departamento aislado. En general el consultor, interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio.

1.2.2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (2,000) Señala los siguientes Objetivos:

1) Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

2) Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos, y no esconder los temas debajo del tapete.

3) Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.

4) Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.

5) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.

6) Buscar soluciones enérgicas a los problemas (soluciones sinérgicas son soluciones creativos en que 2 + 2 es mayor que 4, y mediante las cuales todas las partes ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto).

7) Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupo en la planeación e implementación.

1.2.2.2 Principios de Filosofía del Desarrollo Organizacional

Guízar, R. (1,998) menciona los principios de Filosofía que comprenden mejor los fundamentos que persigue el Desarrollo Organizacional.

VALOR TRADICIONAL	VALOR DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
▪ Hombre básicamente malo.	▪ Hombre esencialmente bueno.
▪ Evaluación negativa de las personas.	▪ Concepto de los individuos como seres humanos.
▪ El hombre no puede cambiar.	▪ Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
▪ Resistencia y temor a las diferencias individuales.	▪ Aprovechamiento de las diferencias individuales.
▪ Uso de la posición para fines de poder y prestigio.	▪ Uso de la posición para fines de la organización.
▪ Desconfianza básica en las personas.	▪ Confianza básica en las personas.
▪ Evasión a enfrentar riesgos.	▪ Disposición para aceptar riesgos.
▪ Hincapié fundamental en la competencia.	▪ Hincapié primordial en la colaboración.
▪ Concepto del individuo en relación con su descripción de puestos.	▪ Concepto del individuo como una persona completa.
▪ Participar en la conducta de los juegos.	▪ Utilizar una conducta autentica.

1.2.2.3 Beneficios al apoyarse en el D. O.

Guízar, R. (1,998) señala los beneficios al apoyarse en el D. O.:

1) El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.

2) El desarrollo organizacional provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivos.

3) Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.

4) ¡Importante! El desarrollo organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:

a) Explosión de conocimientos: Cada día que pasa se añade más conocimientos a nuestro acervo. Por lo tanto algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en el shock del futuro que si cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un **examen, con seguridad lo reprobaría**, pues talvez sólo un 30% de los conocimientos aprendidos siguen vigentes.

b) Rápida obsolescencia de los productos: Así como el nuevo conocimiento se va adquiriendo, los productos también llegan rápidamente a un nivel de obsolescencia. En el artículo Miopía de la mercadotecnia, de la serie Harvard, se comenta este aspecto y como ejemplo se puede mencionar a los discos de acetato que ya fueron suplidos por los compact disc y éstos a su vez, están siendo sustituidos por lasser disc ¡y todo ello en un período no mayor de dos años!

c) Composición cambiante de la fuerza de trabajo: La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayores. En 1,900, cuando Taylor trabajó en la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetas acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas literalmente. Hoy en día la mayoría de la población acude a las escuelas e incluso a las universidades y por ende, se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación. Anteriormente, la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy se conforma con empleados administrativos,

profesionales de ventas, etc., lo cual indica que existe una creciente tendencia a la especialización. **d) Creciente internacionalización de los negocios:** Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades.

1.2.2.4 Técnicas de Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (2,000) Clasifica las técnicas de la siguiente forma:

1) Desarrollo organizacional para el individuo: el entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del desarrollo organizacional. Los grupos se denominan T-Groups (grupos de entrenamiento), conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales. El laboratorio de sensibilidad es una comunidad resistencia) transitoria, estructurada de acuerdo con los requerimientos de aprendizaje de los participantes. El término laboratorio es intencional y significa que el entrenamiento se lleva a cabo en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y donde los participantes están protegidos de las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de esa especie de entrenamiento es una innovación educacional llamada T-Group, grupo no estructurado en el cual los individuos participan como aprendices. El laboratorio de sensibilidad presupone retirar al individuo de la situación que normalmente ocupa en la organización, y la existencia de relaciones jerárquicas entre los participantes. Los principales objetivos del laboratorio de sensibilidad son el desarrollo del autoconocimiento, el desarrollo del conocimiento del impacto que el individuo ejerce sobre las otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de sus barreras. Si se alcanzan los objetivos, el individuo se muestra menos a la defensiva, menos desconfiado de las intenciones de los demás, responde más frente a los demás y sus necesidades dejarán de ser interpretadas por los otros de manera negativa. El resultado será mayor creatividad **(menor temor a los demás y menos posiciones defensivas)**, menor hostilidad frente a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo. El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque orientado a desarrollar la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad se su comportamiento frente a los demás. El laboratorio de sensibilidad generalmente se aplica de arriba hacia abajo, comenzando por la cúspide de organización y descendiendo hasta los niveles inferiores de la administración. Uno de los problemas derivados de aplicar el laboratorio de sensibilidad es el retorno del individuo a la situación normal de trabajo, puesto que la

autenticidad de la comunicación puede crear problemas con los demás individuos que no han tenido el mismo entrenamiento. No obstante es innegable la eficacia de esta técnica para mejorar la competencia individual e interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir el conflicto intergrupal.

2) Desarrollo Organizacional para dos o más personas: análisis transaccional. El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales implican transacción, que es cualquier forma de comunicación, mensaje e o relación con los demás. El AT es una técnica adecuada para individuos, no para grupos, pues se concentra en el estilo y contenido de las comunicaciones entre las personas. Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación los denominados "juegos" en que la intención o el total significado de las palabras permanecen ocultos. Se busca que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones para que éstas se tornen más abiertas y honestas, y dirijan mejor sus mensajes. En el análisis transaccional se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los demás: adulto, padre o hijo), las transacciones (formas de relación paralelas, cruzadas o bloqueadas), los estímulos y respuestas (palmaditas), así como las posiciones de vida (actitudes que las personas expresan en su visión del mundo: no estoy bien-usted está bien, estoy bien-usted no está bien, y estoy bien usted está bien).

3) Desarrollo Organizacional para equipos o grupos: Consultoría de procesos. En esta técnica, cada equipo es coordinado por su consultor en procesos humanos y de información, quién actúa como tercero. Cuya coordinación permite intervenciones en el equipo para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto, y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración. **Desarrollo de equipos.** Técnica de modificación del comportamiento en que varios grupos de empleados de diversos niveles y áreas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, y se critican mutuamente para buscar un consenso en que la colaboración sea más fructífera, y eliminar las barreras interpersonales de la comunicación mediante la exposición y comprensión de sus causas. El desarrollo de un equipo permite diagnosticar las barreras que se interponen

en el desempeño eficaz del grupo, lograr condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad entre los miembros, aumentar las relaciones entre los miembros, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo.

4) Desarrollo organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación. Técnica de modificación del comportamiento dirigida por un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos en conflicto (por desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados mediante reuniones de confrontación en que cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si estuviera frente a un espejo. En estas reuniones cada grupo presenta las evaluaciones al otro y es interrogado sobre sus percepciones. Luego sigue una discusión, acalorada al principio, que va dirigiéndose a la comprensión y el entrenamiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación con total imparcialidad, pondera las críticas y orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto, eliminado las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socio terapéutico, cuya finalidad es mejorar la salud de la organización mejorando las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Es una reunión de un día en la que diversos grupos discuten problemas, analizan sus causas más profundas y planean acciones correctivas y profilácticas. Se utiliza después de un gran cambio organizacional, como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etc.

5) Desarrollo organizacional para la organización como totalidad: retroalimentación de datos. También se denomina técnica de recolección y suministro de información. Es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con creatividad. La retroalimentación de datos (feedback de datos) proporciona aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional, datos que no siempre son tenidos en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que "reflejen" y "proyecten" la manera como una persona es percibida por las demás. La retroalimentación de datos parte del inventario de datos obtenidos mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna sección de la empresa para verificar ciertos aspectos del proceso organizacional, como la moral de trabajo, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Después de seleccionar los datos, se deben efectuar reuniones con todo el personal de determinado nivel de la organización, por turnos, para analizar los resultados y planear las medidas de corrección

para cada uno de los niveles de la organización. La retroalimentación de datos requiere que haya un flujo adecuado de información en la organización a través de: a) Distribución abundante de información. b) Documentación y distribución de resultados de las investigaciones internas. c) Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización. d) Realización de conferencias sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etc.

1.2.2.5 Características del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (2,000) Señala las siguientes características del Desarrollo Organizacional:

a) Focalización en toda la organización. El desarrollo organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El desarrollo organizacional es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

b) Orientación sistemática. El desarrollo organizacional orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización (que ejercen influencia recíproca) a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

c) Agente de cambio. El desarrollo organizacional utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización. En general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de jerarquía ni de la política de la empresa. El **gerente de recursos humanos** desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la **administración y con el agente externo** que también está en contacto con la administración, lo cual origina una relación tríadica que involucra al ejecutivo de **recursos humanos**, a la dirección y al consultor. En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de desarrollo organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

d) Solución de problemas. El desarrollo organizacional no sólo utiliza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales, no los artificiales, utilizando la investigación acción, que es su característica fundamental. El desarrollo organizacional podría definirse como mejoramiento organizacional a través de la investigación acción.

e) Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo. Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de ésta.

f) Procesos grupales. El desarrollo organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

g) Retroalimentación. El desarrollo organizacional busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La retroalimentación suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.

h) Orientación situacional. El procedimiento del desarrollo organizacional no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la contingencia. Es flexible y pragmático, y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas.

i) Desarrollo de equipos. El objetivo general del desarrollo organizacional es construir mejores equipos de trabajo en la organización. Hace énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales. En el fondo, el **Desarrollo Organizacional** es la aplicación de las técnicas de las ciencias de comportamiento para **mejorar la salud y eficacia de las organizaciones** mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

1.2.2.6 Elementos Esenciales en cualquier actividad del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (2,000) Indica los siguientes **elementos**:

1) Orientación a largo plazo. 2) Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella. 3) Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor. También **incluye cuatro condiciones básicas para el surgimiento del desarrollo organizacional** según Bennis: 1) Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional. 2) Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento. 3) Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna, que' exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas, y de competencias muy diferentes. 4) Cambio en el comportamiento administrativo debido: a) Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual constituyó la idea de hombre su presimplificado, inocente y del tipo operador de botones. b) Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza. c) Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideales humanístico-democráticos, que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

1.2.2.7 Valores en que se fundan las iniciativas de desarrollo organizacional

Robbins, S. (2,004) Sintetiza los valores en que se fundan las iniciativas de desarrollo organizacional de la siguiente manera:

1) **Respeto por las personas.** Se considera que los individuos son responsables, concientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.

2) Confianza y apoyo. La organización eficaz y saludable se caracteriza por su ambiente de confianza, autenticidad, franqueza y apoyo.

3) **Distribución del poder.** Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.

4) Confrontación. Los problemas no se barren debajo de la alfombra, sino que deben ser enfrentados abiertamente.

5) Participación. Cuando más participen los afectados por un cambio en las decisiones que lo rodean, más se comprometerán a echar a andar esas decisiones.

1.2.2.8 Presupuestos básicos del desarrollo organizacional

Chiavenato, I. (2,000) señala que el concepto de desarrollo organizacional esta profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Es necesario conocer sus presupuestos básicos, y son los siguientes:

1) Concepto de organización: Los especialistas en desarrollo organizacional aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían no solo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la empresa. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado. Dado que su existencia y supervivencia dependen del modo de cómo ella se relacione con este medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan en el medio que ella opera.

2) Concepto de cultura Organizacional: La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su "**cultura**", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

3) Concepto de cambio organizacional: El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir. El desarrollo organizacional es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. **Las fuerzas exógenas (externas)** provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del

ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa. **Las fuerzas endógenas, (interior)** que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la intervención de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

4) Necesidad de adaptación y cambio permanentes: El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios. El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado. Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

a) Estructurales: Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para hostilizar la comunicación) y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente. **b) Tecnológicos:** Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios. **c) De productos o servicios:** Afectan los resultados o las salidas de la organización. **d) Culturales:** Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

5) La interacción organización-ambiente: Organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos.

6) Interacción individuo-organización: Toda organización es un sistema social. El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para producir, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, y le pide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Los científicos sociales, en especial Maslow y Herzberg, afirman que si la organización brindase un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos estos podrían crecer, desarrollarse y encontrar su satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización. El desarrollo organizacional hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

1.2.2.9 Proceso del Desarrollo Organizacional

Chiavenato, I. (2,000) indica que el proceso del desarrollo organizacional consta de las siguientes etapas:

1) Recolección y análisis de datos. Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.

2) Diagnóstico Organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación del diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.

3) Acción de intervención. Fase de implementación del proceso del desarrollo organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, puesto que éste es continuo.

4) Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas hoteleras 3 estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio, de la ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango, existe desconocimiento de la importancia de la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos por parte de los gerentes y/o propietarios, actuando de forma empírica la dirección del recurso humano, es decir administran por la experiencia adquirida en años y no se basan en los fundamentos de la ciencia de la administración de recursos humanos, por lo que en la mayoría, la responsabilidad de la administración es delegada a personas que por parentesco, o familiaridad lleven a cabo la secuencia de las operaciones administrativas sin ningún fundamento alguno que respalde las actividades dentro y fuera de las instituciones, por lo mismo existe un sub-desarrollo organizacional. No cuentan con un Plan de Administración del recurso humano, ni se tiene por escrito la misión, visión y objetivos generales y específicos, careciendo de ideas por lo cual no tienen un fundamento o rumbo fijo, esto no combina con instituciones que pretenden dar a diario el servicio al cliente de hospedaje. Carecen de Manuales de Organización que expliquen, amplíen y comenten sus cartas de organización, síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental, lo que no permite mantener al personal informado por parte de la administración superior a sus subordinados y clientes, para que estos puedan realizar sus actividades o trabajo de una forma sencilla y sin complejos, derivado a ello en algunas, no se cuenta con un análisis de descripción y especificación de los puestos, careciéndose de fundamento alguno para las atribuciones de los empleados. La falta de comunicación, ha sido un factor que debilita la Administración, ya que el administrador tiene que exponer sus ideas, necesidades, problemas, sugerencias, para evitar hacerlo por un intermediario, lo que pondría en riesgo el crecimiento porque se pueden dar a intereses personales y no de conjunto o de trabajo en equipo, por lo que conlleva a tener barreras en la comunicación y no tendría ningún sentido y efectividad conseguir los objetivos planeados. La falta de Manuales de políticas internas (empleados) y externas (clientes) escritas, para tener conocimiento del adecuado comportamiento dentro de las instalaciones, ha creado rebeldía y caprichos en el personal que trabaja en las empresas hoteleras, a menudo varias personas que han dado sus servicios han terminado de laborar, debido a las circunstancias de muy poca motivación. No se tiene técnicas de cómo reclutar, seleccionar y contratar personal, por lo mismo se elige al personal no adecuado e incompetente para desempeñar sus labores con eficiencia. No se cuenta con manual de inducción, cuando ingresa personal por primera vez a la empresa debe ser orientado, mejor si esta por escrito, para evitar pérdida de tiempo, de estar repitiendo al personal nuevo, lo que debe hacer y lo que no debe hacer. No tienen un plan de

capacitación para el desarrollo personal, profesional y organizacional, ya que por el tipo de servicio que se ofrecen en las empresas hoteleras es importante capacitar al personal sobre todo en el área de recursos humanos y servicio al cliente. A raíz de ello y la falta de un plan de capacitación y adiestramiento para el personal, conlleva a no tener el rendimiento adecuado de sus servicios generales de hospedaje, sobre todo del comportamiento organizacional, evitando un buen servicio al cliente adecuado. La carencia de reglamento interno para regir el pensamiento y la conducta humana, ha creado conflictos entre administración y subordinados. La falta de contratos de trabajo por escrito en los hoteles, se desconoce los derechos y obligaciones de los empleados contraídos con el empleador o viceversa. Sin duda alguna esto se manifiesta solo con organizaciones que están constituidas informalmente. Además algunas cuentan con un nivel superior de trabajadores de diez por lo que están obligados a elaborarlos, no tener contratos de trabajo hacen que el trabajador haga lo que quiera y solo se remedia con despidos verbales. Algunas no tienen diseñado su estructura organizacional, es decir con organigrama que identifique la jerarquía y los puestos de los empleados cómo la autoridad. También no cuentan con un Control de Sistema de Integración de empleados, significa que no se lleva un registro de los empleados que han laborado y laboran actualmente, esto ha ocurrido por la forma empírica que se trabaja y por desconocimiento de una adecuada administración de recursos humanos, lo que no permitiría prever y planificar una base de datos de recursos humanos en caso de contingencias. **En una oportunidad se observó a un administrador de Hotel 3 Estrellas en el Lobby del mismo**, el cuál atendía el Teléfono en la receptoría, atendía a clientes, proveedores que visitaban, cobraba a los mismos viajeros por hospedaje, llenaba libros de control, facturaba, les decía a las personas, espéreme en un momento lo atiendo y pasó el tiempo, atendiéndome en una hora y media. El administrador lo hacía todo, a raíz de esto no tenía coordinación con su personal, falta de liderazgo para administrar, creaba gran falta de delegación de funciones y aplicación de sistemas de administración para su desarrollo humano y organizacional. Derivado a algunos aspectos de mucha importancia puedo definir que no aplican una adecuada Administración de Recursos Humanos; no prevén, no planifican, no organizan, no integran personal clasificado competente, dirigen y controlan empíricamente, constituyendo un sub-desarrollo y no estar preparados a los grandes retos de la Globalización que en el futuro se presenten. Con los cambios constantes y progresivos, la evolución tecnológica, económica, políticas, sociales, administrativas; son factores primordiales que influyen en el desarrollo y éxito de las empresas, es por ello que se debe aplicar eminentemente la Administración de Recursos Humanos y su proceso, para elevar así el rendimiento y crecimiento empresarial en todos los servicios, ya que el mundo moderno se caracteriza por un

ambiente constantemente expuesto al **cambio y dinámico,** exigiendo una gran capacidad de adaptación para poder subsistir dentro del mundo de la globalización.

"**El desconocimiento, la inmadurez administrativa y la poca ambición de asesoramiento**, ha hecho que muchas empresas queden frustradas y no tengan el crecimiento empresarial deseado que un día propusieron, esto es debido a falta de una base adecuada de Administración de Recursos Humanos para lograr el desarrollo organizacional".

Por lo antes mencionado surge la siguiente interrogante:

¿Cómo la aplicación de una adecuada de Administración Recursos Humanos, permite lograr el Desarrollo Organizacional, de las empresas Hoteleras 3 Estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio, de la ciudad de Coatepeque del departamento de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Establecer como la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos, permite lograr el Desarrollo Organizacional, en las empresas hoteleras 3 Estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio, de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Comprobar en las empresas hoteleras, si se aplica adecuadamente la Administración de Recursos Humanos.
- Conocer si las empresas hoteleras logran el desarrollo organizacional a través de la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos.

2.2 Variables

- Administración de Recursos Humanos (Variable Independiente)
- Desarrollo Organizacional (Variable Dependiente)

2.2.1 Hipótesis

Hipótesis Alterna

HI: Las Empresas hoteleras, Si aplican una adecuada Administración de Recursos Humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional.

Hipótesis Nula

HA: Las Empresas hoteleras, No aplican una adecuada Administración de Recursos Humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional.

2.3 Definición de Variables

2.3.1 Definición Conceptual

Administración de Recursos Humanos

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) definen que: La Administración de Recursos Humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización.

Desarrollo Organizacional:

Guisar, R. (1,998) en el libro titulado Desarrollo organizacional, Cita al autor Bennis quién define: Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

2.3.2 Definición Operacional

Administración de Recursos Humanos

Es el área administrativa que se encarga de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los Recursos humanos; a la vez reclutan, seleccionan, capacitan, adiestran, evalúan y desarrollan el elemento humano para realizarlo eficaz y eficiente, para lograr y alcanzar los objetivos o metas establecidas, de una Organización.

Desarrollo Organizacional:

En un sistema que permite cambiar creencias, actitudes, valores del recurso humano, adaptándolo a los recursos de las nuevas tecnologías y desafíos del mundo moderno que afrontan cada organización, y que influyen en la forma de pensar.

Para operacionalizar las variables de estudio será necesario utilizar como instrumento una Boleta de Encuesta con preguntas cerradas y obtener resultados deseados.

2.4 Alcances

El presente estudio tiene como objetivo primordial establecer la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos para el Desarrollo Organizacional. Estudio a realizarse con los gerentes y / o propietarios de las empresas hoteleras 3 Estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio de la Ciudad de Coatepeque, del Departamento de Quetzaltenango, A los gerentes y / o propietarios se les aplicará como instrumento una Boleta de Encuesta para obtener los resultados deseados.

2.5 Límites

Los resultados del estudio no se pueden generalizar en todo tipo de empresa, debido a que el trabajo de investigación se realizará específicamente en empresas hoteleras agremiadas a la Cámara de Comercio, de la cabecera municipal de Coatepeque, Quetzaltenango.

Observación: Inicialmente se tomó una población de 12 gerentes y/o propietarios, para realizar el trabajo de campo, debido a que se cuenta con 12 empresas hoteleras Agremiadas a la Cámara de Comercio, ubicadas en la cabecera municipal de Coatepeque, encontrándose como **"Limitante"** la negativa de parte de uno de los gerentes, al no poder contestar la Boleta de Encuesta, por muchos factores que el atribuyo.

2.6 Aporte

La presente Investigación va dirigido principalmente a los gerentes y / o propietarios de los Hoteles 3 Estrellas de la Ciudad de Coatepeque, del Departamento de Quetzaltenango. Así

mismo a los estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. Además la presente sirva como una fuente de consulta para cualquier investigador, que realice una investigación con características similares a la presente.

III METODO

3.1 Sujetos

En el actual proceso de investigación se tomó en cuenta una población completa de 12 personas, todas ellas Propietarios y/o gerentes, de las empresas Hoteleras 3 Estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio, de la Ciudad de Coatepeque, del Departamento de Quetzaltenango. (ANEXO)

3.2 Instrumento

Las Herramienta que se utilizará para la presente investigación es la siguiente:

- Boleta de Encuesta

3.3 Procedimiento

a) Selección y Aprobación del tema
b) Revisión Bibliográfica
c) Fundamentación Teórica
d) Selección, elaboración y aplicación del instrumento
e) Presentación de Resultados
f) Discusión de Resultados
g) Presentación de la Propuesta
h) Conclusiones
i) Recomendaciones
j) Referencias Bibliográficas

3.4 Diseño

El tipo de investigación es de tipo Descriptiva. Según Achaerandio, L. (2000) en su libro titulado iniciación a la práctica de investigación define que: Se entiende por investigación descriptiva aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece, (fenómenos), y lo que es (relaciones correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.).

La investigación descriptiva es amplia, y abarca todo tipo de recogida científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los datos.

La investigación descriptiva, es típica de las ciencias sociales: examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos (en la familia, en la comunidad, en el sistema educativo formal, en el trabajo, en lo social, lo económico, lo político, lo religioso, etc.).

Como toda investigación, la descriptiva busca la resolución de algún estudio y análisis de la situación presente. La investigación descriptiva se utiliza también para esclarecer lo que se necesita alcanzar (metas, objetivos finales o intermediarios).

3.5 Metodología Estadística

Después de realizar el trabajo de campo es necesario trasladar los datos estadísticos a los cuadros de resultados.

Dichos datos sirven para la discusión de resultados, así mismo para la elaboración y presentación de la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

La fórmula que se utilizará para la tabulación de datos será la fórmula de frecuencia relativa:

$$F(r) = \frac{X}{N} \quad 100$$

Simbología:

F(r)= Frecuencia Relativa

X= Variable

N= Población Total

100 = Porcentaje Total

IV PRESENTACION DE RESULTADOS

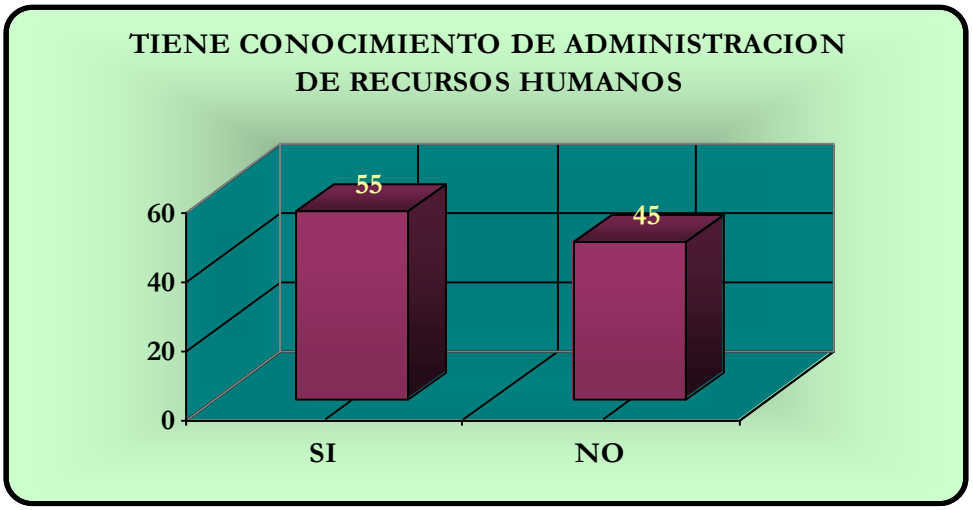
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo. Estos resultados están representados, por 23 ítems de la encuesta, sus gráficas y una síntesis textual para la mejor comprensión. La misma se divide en temas y subtemas relacionados a la Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Los contenidos relacionados a la presentación de los resultados son los siguientes:

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

GRAFICO No. 1

¿Tiene conocimiento de Administración de Recursos Humanos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	55
NO	5	45
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

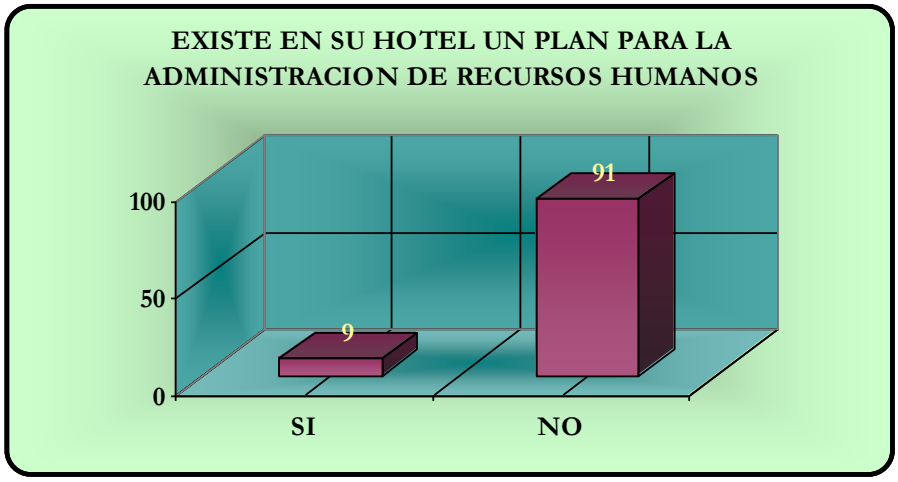
El concepto de Administración de Recursos Humanos no está bien definido. El 55% de los administradores manejan empíricamente el recurso humano, sin embargo según la explicación brindada en la misma pregunta, opinan: a) que el recurso humano es lo

primordial en una empresa pero depende de la dirección que se le dé. b) Que es el encargado de coordinar y controlar el personal de una empresa. c) Todo lo que se refiere al personal humano en una empresa desde su contratación, sus derechos y sus obligaciones. d) Las personas deben de tener cualidades para desempeñar un puesto en la empresa. e) otros contestaron que sí, pero no dan un concepto de tener el conocimiento de la administración de recursos humanos, por lo que se duda y por lo mismo se entiende tan sencillamente que no tienen el conocimiento profesional y científico de esta área tan importante que debe de prevalecer dentro de las empresas hoteleras. El 45% de los administradores manifiestan que no tienen el conocimiento de la administración de recursos humanos, pero que el personal lo manejan empíricamente, es decir por la experiencia y la confianza que los propietarios le han dado durante años en el hotel.

GRAFICO No. 2

¿Existe en su hotel un Plan para la Administración de Recursos Humanos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9
NO	10	91
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

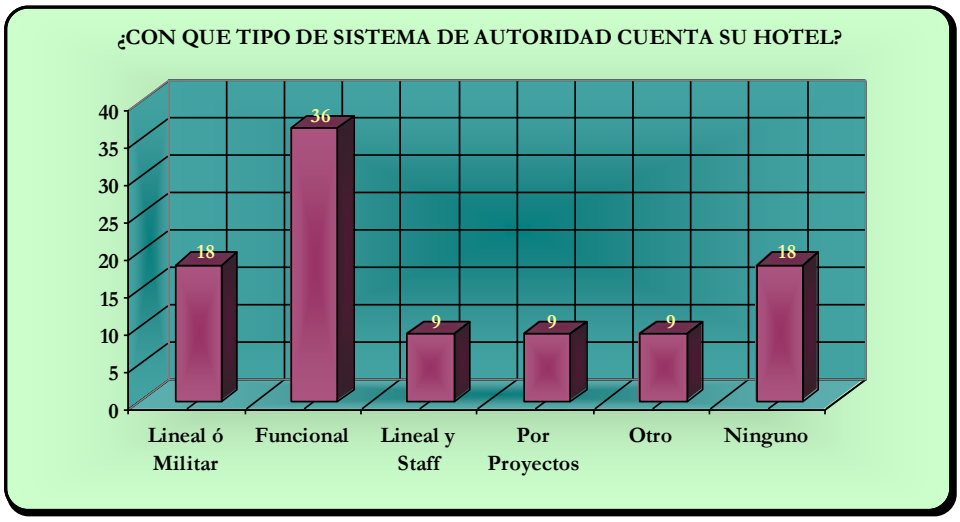
El 91% de los administradores y/o gerentes de los hoteles manifiestan que no tiene un Plan para la Administración de Recursos Humanos, por lo que todo lo manejan a nivel de experiencia.

El 9% de la población expone que dentro de sus improvisaciones maneja su plan conteniendo solamente objetivos y presupuestos.

GRAFICO No. 3

¿Con que tipo de Sistema de Autoridad cuenta su hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lineal o Militar	2	18
Funcional	4	36
Lineal y Staff	1	9
Por Proyectos	1	9
Otro	1	9
Ninguno	2	18
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

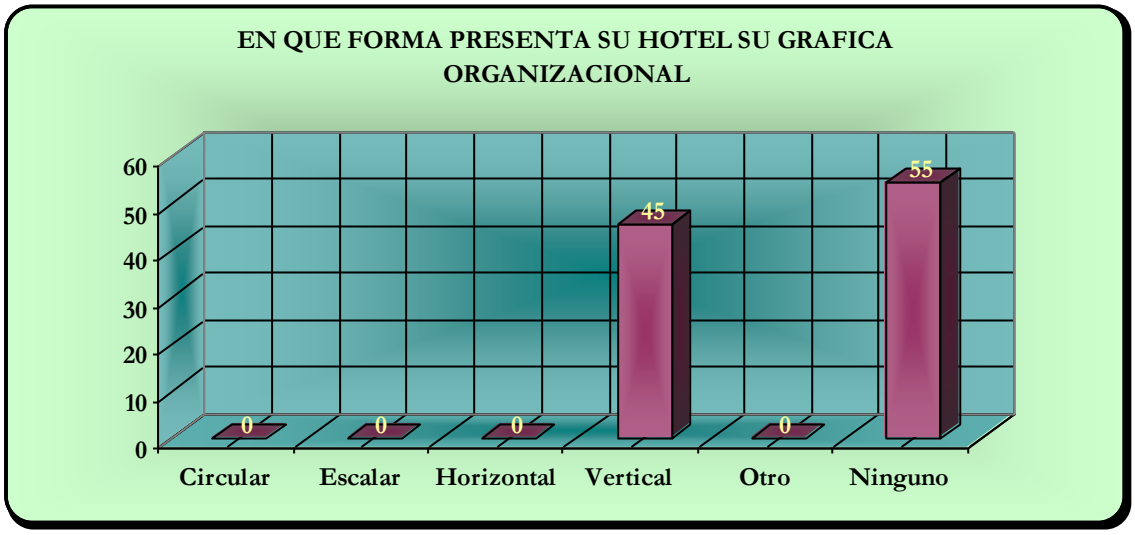
Marzo 2,009

El 36% en los hoteles, utilizan el Sistema de autoridad Funcional, indicando verbalmente que por el tipo de empresa el administrador de forma empírica ordena a los empleados que deben de dar un buen servicio de atención al cliente, llevar los tiempos, vigilar la disciplina, tener abastecimiento de bienes materiales, controlar la calidad de los alimentos, velar por el mantenimiento y reparación de los bienes, de las diferentes áreas y funciones para brindar un buen servicio hotelero.

GRAFICO No. 4

¿En qué forma presenta su hotel su Grafica Organizacional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Circular	0	0
Escalar	0	0
Horizontal	0	0
Vertical	5	45
Otro	0	0
Ninguno	6	55
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

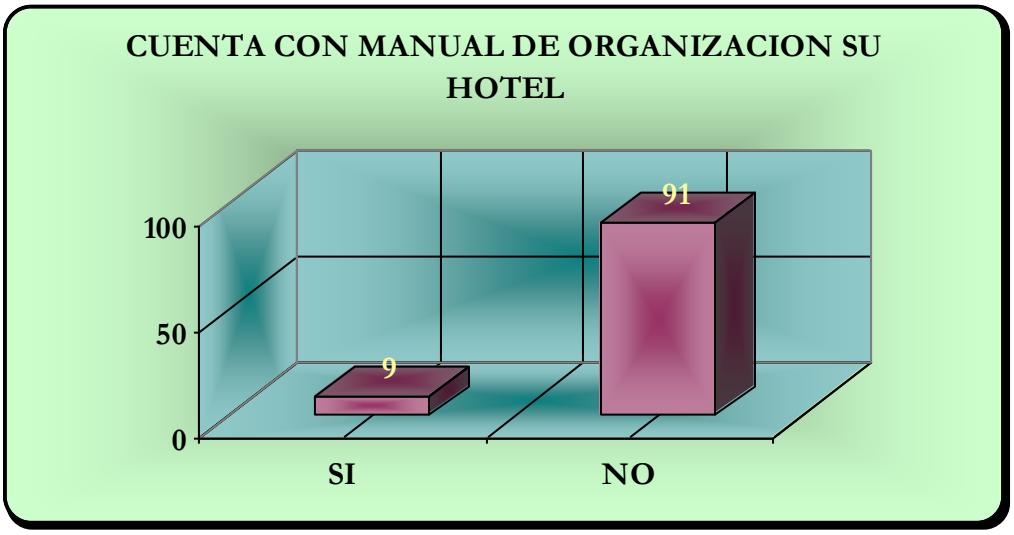
El 55% de los hoteles, no cuenta con un organigrama, es decir no tienen por escrito o por medio de hojas o cartulinas la presentación grafica de división de sus funciones, niveles jerárquicos, sus líneas de autoridad y responsabilidad, sus canales formales de comunicación, etc.

El 45% de las empresas hoteleras utilizan la gráfica organizacional vertical.

GRAFICO No. 5

¿Cuenta con Manual de Organización su Hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9
NO	10	91
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

El 91% o mayoría de hoteles no cuenta con una Manual de Organización, es decir que no tienen por escrito una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, ni descripciones de puestos, ni reglas y políticas para coordinación interdepartamental, ni procedimientos que fijan a cada trabajador como hacer las cosas técnicamente que le son encomendadas, etc.

GRAFICO No. 6

¿Cuenta su Hotel con Misión, Visión y Objetivos organizacionales por escrito?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9
NO	10	91
TOTAL	11	100

Fuente: Investigación de Campo

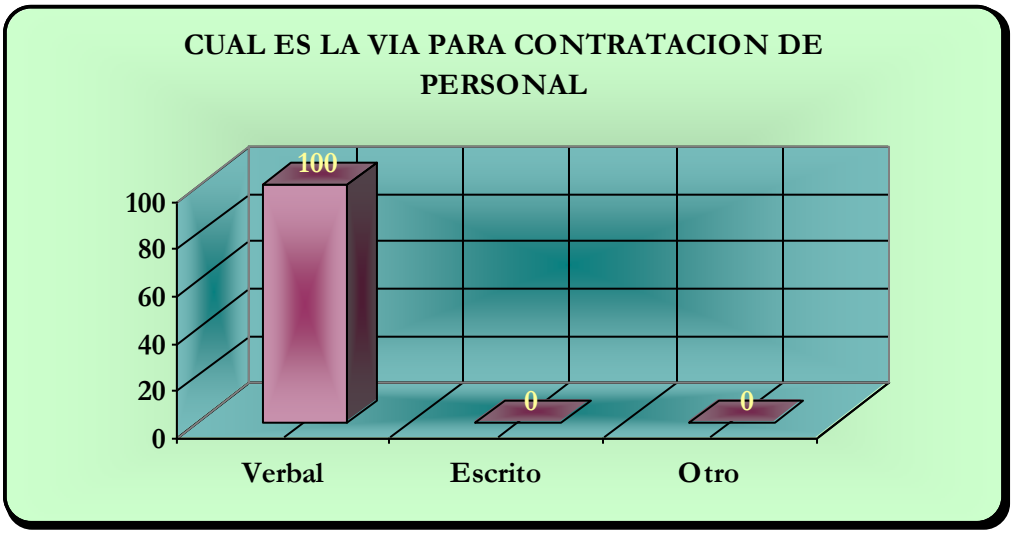
Marzo 2,009

El 91% de las empresas hoteleras no tiene fundamentados su Misión, Visión y objetivos, es decir que no tienen por escrito lo que las identifica, lo se pretende llegar a ser y las metas a alcanzar por medio del recurso humano con que cuentan. Es claro que los propietarios manejan sus hoteles de forma empírica y sin ningún fundamento.

GRAFICO No. 7

¿Cuál es la vía que utiliza para contratación de personal?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	11	100
Escrito	0	0
Otro	0	0
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

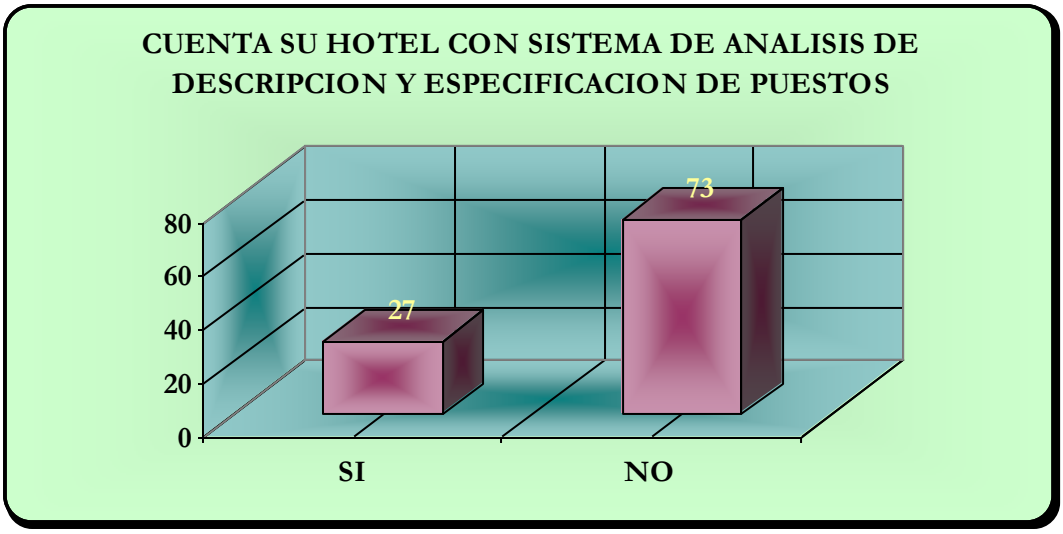
Marzo 2,009

Es evidente que el 100% de las empresas hoteleras, solo contratan al personal por la vía verbal. Según las especificaciones brindadas en la misma pregunta, los administradores solo contratan: a) por una entrevista, b) por recomendación de otros hoteles que el personal haya laborado, c) solo que tengan deseos de trabajar y hacer las cosas, d) otros que solo con identificarse con su cedula. Al no contar con un contrato por escrito se desconoce los derechos y obligaciones de los empleados contraídos con el empleador o viceversa. Cabe mencionar que las empresas que tengan más de diez trabajadores deben de contar con contratos por escrito.

GRAFICO No. 8

¿Cuenta su hotel con Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27
NO	8	73
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

El 27% afirma que cuenta con un Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos, pero al verificar lo investigado en la boleta de encuesta no mencionan porque, por lo que se deduce que no tienen el conocimiento por escrito de la Descripción técnica del puesto: como lo que el trabajador debe hacer, el título del puesto, su ubicación, su jerarquía de quien depende, a quien manda, sus respectivos contactos tanto internos como externos, descripción especifica detallando cada operación con alguna estimación aproximada del tiempo que requiere para hacer las cosas, a la vez la Especificación del puesto: como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y sus condiciones de trabajo,

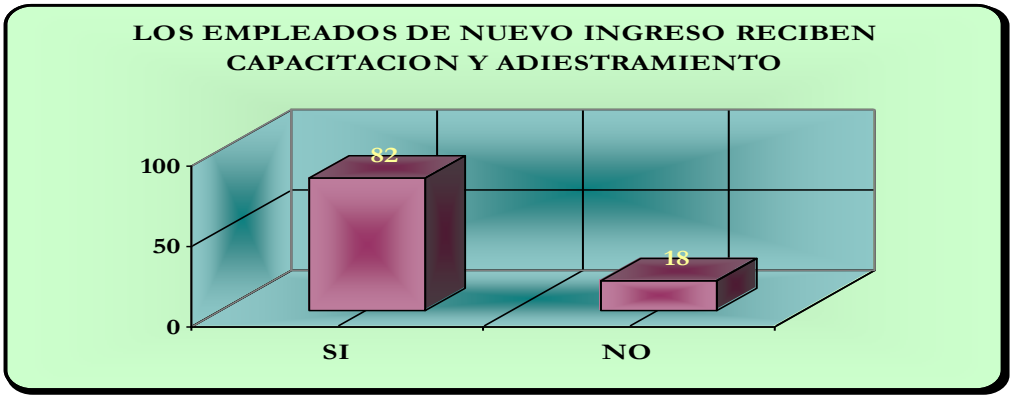
subdividiéndose en conocimiento para el manejo de maquinaria, experiencia laboral, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en los bienes de la empresa equipo o cualquier trámite, en el medio ambiente y riesgo etc.

El 73% afirma que no cuenta con Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos, pues todo se maneja empíricamente, dentro de la institución sin tener el conocimiento adecuado de la administración de recursos humanos.

GRAFICO No. 9

Los empleados de nuevo ingreso reciben capacitación y adiestramiento.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	82
NO	2	18
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

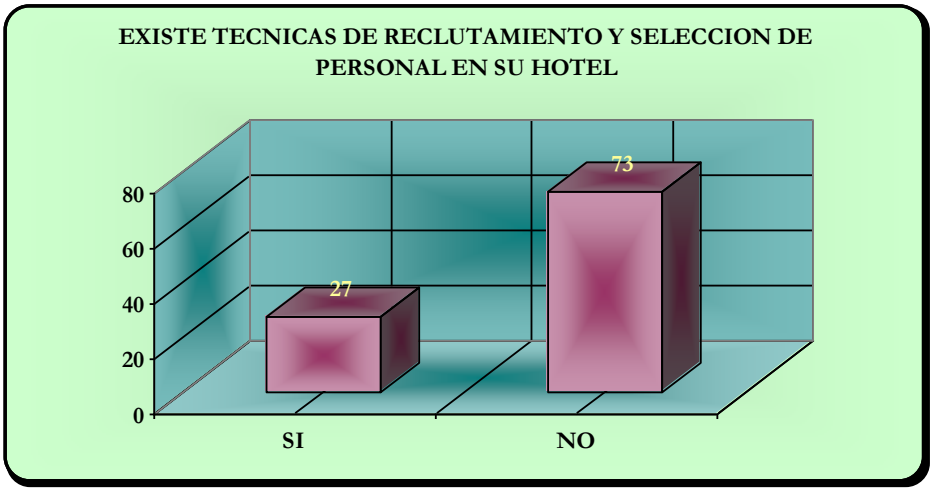
Marzo 2,009

Por lo investigado y analizado el 100% de la población de las empresas hoteleras no tienen un PLAN DE CAPACITACION para el desarrollo de los empleados. Sin embargo el 82% de los administradores de los hoteles adiestran a su personal de forma empírica indicándoles lo que deben hacer. Según comentarios en la boleta de encuesta algunos administradores ejemplifican: a) que si es un nuevo empleado se le dan verbalmente sus atribuciones y debe trabajar con un compañero por 2 días. b) se hace taller como atender bien al cliente, como servir los alimentos, mantener el área limpia y como hacer una habitación. c) Se adiestra a la recamarera una semana explicando y revisándole. d) Se le enseña a hacer bien el trabajo. e) Mantenimiento y limpieza y como atender bien al cliente de una manera adecuada. f) El personal de la recepción debe tener conocimiento de los clientes activos g) Si no saben qué hacer se le enseñan empíricamente. h) Por experiencia del administrador se capacita a los empleados. Es evidente que la mayoría de los administradores ejercen la función empírica de adiestradores pero no se le da una CAPACITACION FORMAL por medio de un PLAN FUNCIONAL en una EMPRESA EXTERNA PROFESIONAL, la cual ayudaría al desarrollo personal y profesional de sus empleados, por ende al desarrollo organizacional de las empresas hoteleras.

GRAFICO No. 10

¿Existe técnicas de Reclutamiento y Selección de personal en su hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27
NO	8	73
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

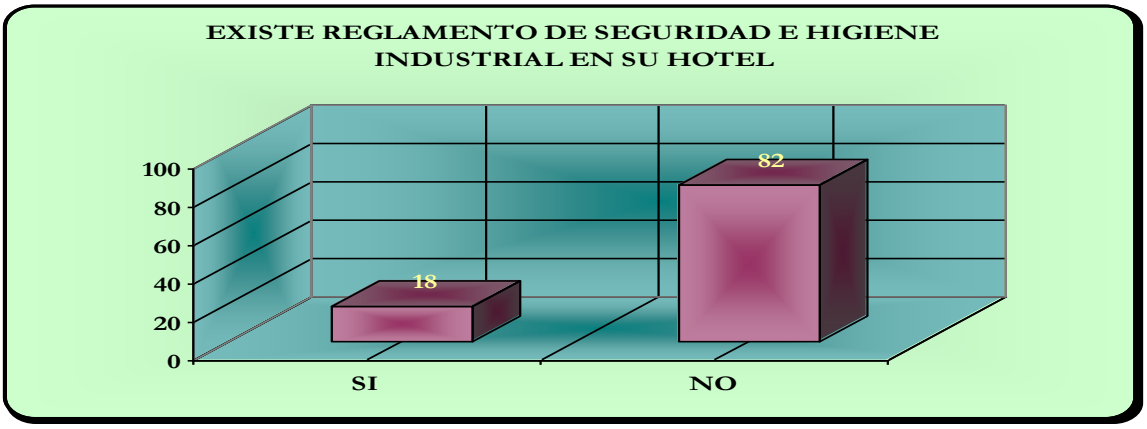
El 73% de las empresas hoteleras carecen del conocimiento de las técnicas de reclutamiento y selección de personal. Algunos administradores explicaron en la misma pregunta: a) que no se cree que sean necesarias b) algunos seleccionan y contratan solo por recomendación del personal.

El 27% reclutan y seleccionan a su personal de la siguiente forma: a) El administrador le pide información a su personal activo sobre compañeros al solicitar un trabajo b) otro gerente utiliza anuncios por radio para reclutar y seleccionar c) último gerente solo analiza bien la hoja de vida.

GRAFICO No. 11

¿Existe Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial en su hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	18
NO	9	82
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

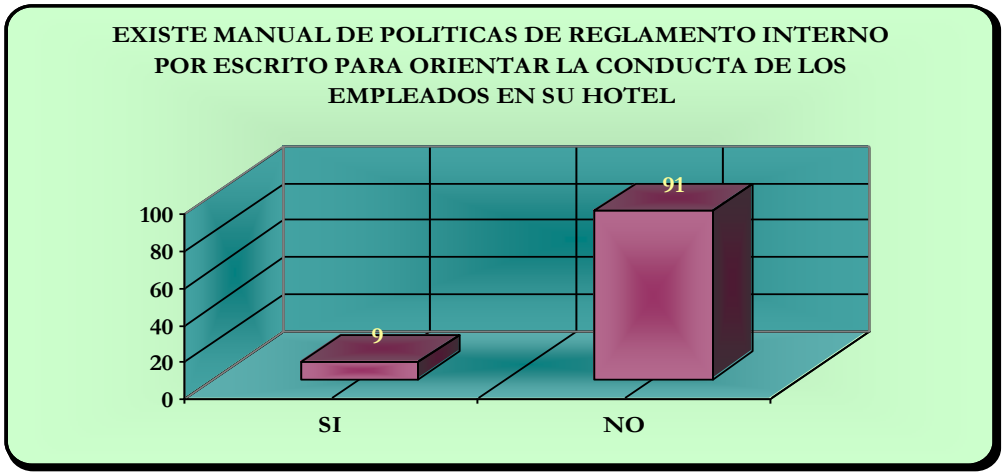
Es evidente que el 82% de la población de empresas hoteleras carecen de un Reglamento de Seguridad e higiene industrial. Aunque algunos administradores manifiestan: a) No se tiene un reglamento interno pero si cuenta con extinguidores para la seguridad industrial en caso de incendios y por la experiencia me encargo de velar por la higiene. b) No tenemos reglamento pero por parte del Inguat, recibimos capacitación y adiestramiento en el uso de extinguidores. c) Si se tienen extinguidores para sofocar incendios, pero no se cuenta con un reglamento para utilizarlos.

El 18% de administradores de los hoteles que tienen un reglamento interno de seguridad e higiene industrial explican en la misma pregunta: a) Para que nuestros empleados tengan en claro que deben y no deben hacer en caso de la seguridad y el de la higiene para el beneficio de ellos y los clientes. b) El reglamento lo exige Sanidad Pública e Inguat y sin higiene ya no regresan los viajeros o clientes.

GRAFICO No. 12

¿Existe Manual de Políticas de Reglamento interno por escrito para orientar la conducta de los empleados en su Hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9
NO	10	91
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

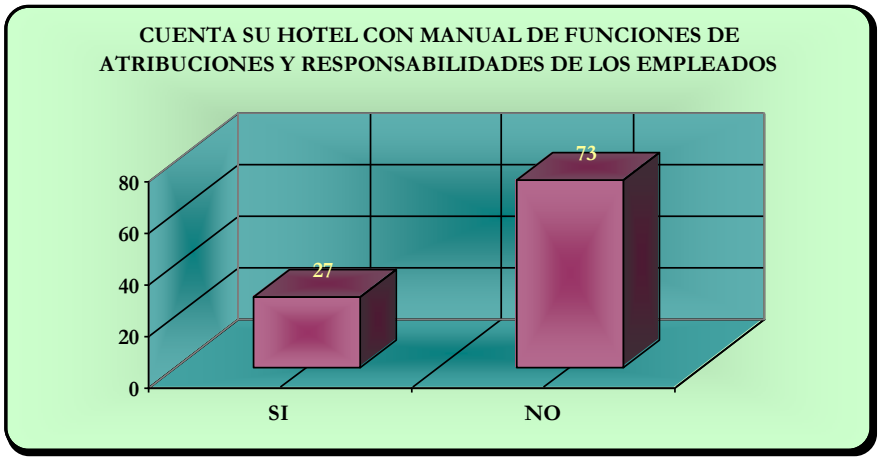
El 91% de los administradores de las empresas hoteleras carecen de un manual de políticas de reglamento interno por escrito, para guía y corregir la conducta de los empleados que causen inconvenientes dentro de la institución o fallen por cualquier índole. Algunos manifiestan: a) Por parte de la Junta directiva se está diseñando ya que es de suma utilidad b) Los propietarios se encargan de dar las políticas para orientar la conducta humana de los empleados, por medio Verbal. c) existe una persona encargada por velar por el orden. d) Las políticas verbales que utilizan el propietario es únicamente para regañar. e) Solamente por recomendaciones de la administración. f) Las ordenes, llamadas de atención solo se dan verbalmente.

El 9% afirma tener manual de políticas de reglamento interno, indicando en la pregunta de investigación, que es la mejor forma de dar a conocer el reglamento interno a los empleados para su mejor orientación en cuanto a su conducta hacia los demás.

GRAFICO No. 13

¿Cuenta su hotel con Manual de funciones de atribuciones y responsabilidades de los empleados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27
NO	8	73
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

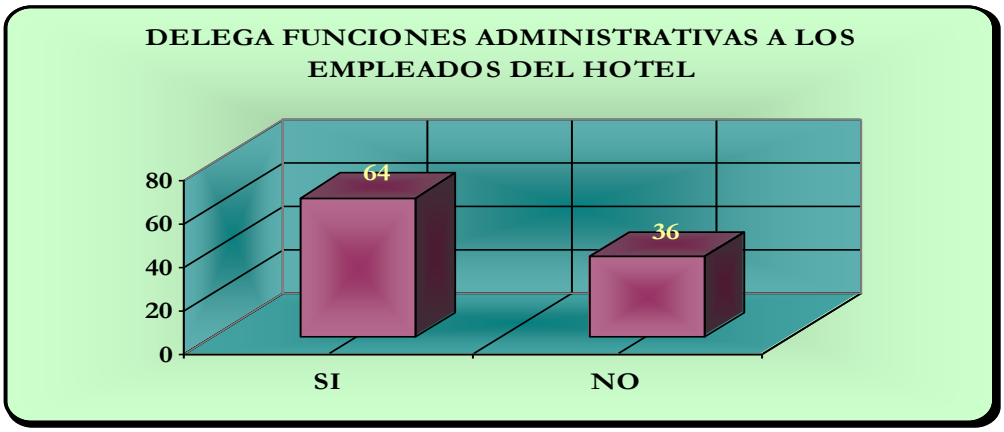
El 73% de los administradores de las instituciones hoteleras carecen de Manual de funciones de atribuciones y responsabilidades de los empleados. Dos de ellos indican lo siguiente: a) si lo tenemos por escrito en un papel en el área de bodega, pero no lo tenemos formalmente en un manual. b) Existe una persona para recordarle sus funciones a cada empleado.

El 27% afirma que cuenta con un Manual de funciones, además dos de ellos comentan: a) que es necesario para cada puesto de trabajo y b) Para que sepan a qué se refiere su funcionamiento de cada empleado y no hacerle varias reiteraciones de sus atribuciones y responsabilidades.

GRAFICO No. 14

¿Delega funciones administrativas a los empleados del Hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	64
NO	4	36
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

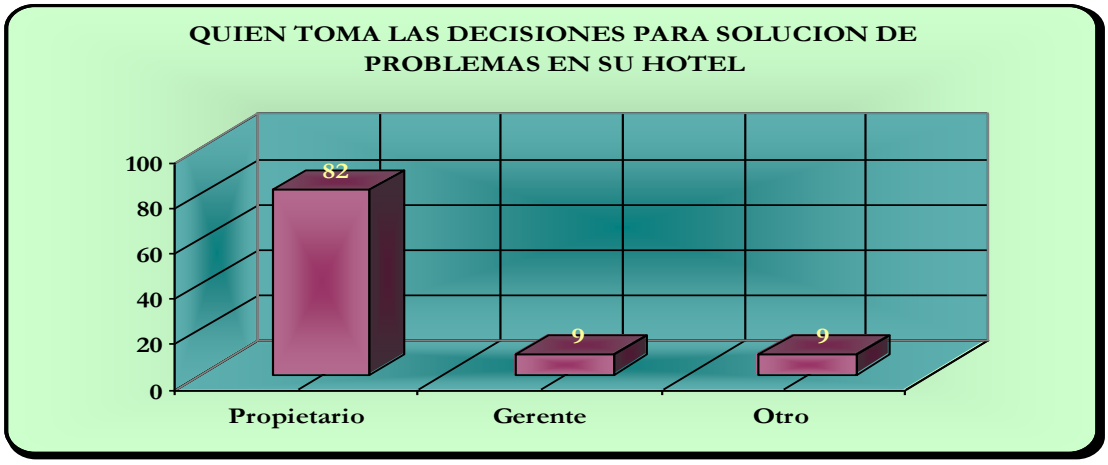
El 64% de los administradores si tienen la confianza a algunos de sus empleados, por lo cual si le delegan autoridad en funciones administrativas del hotel. Algunos brindaron explicaciones en la misma pregunta: a) que es de suma importancia tener recurso humano preparado, para las ocasiones en que se les encomienden la administración. b) En casos de emergencia dejo a una persona en mi administración. c) En ocasiones que se amerite. d) Solo por urgencia necesidad. e) Cuando salgo de mi administración dejo a una persona, para no desatender a los clientes. f) para eso trabajan g) por ausencia del administrador.

El 36% no delega funciones administrativas porque: a) Es una política de los propietarios. b) Se encuesto al gerente general de un hotel, por no haber administrador y manifestó que solo delega funciones el administrador y los socios del hotel. c) El resto de administradores se encargan de todo, para que no se venga abajo la empresa.

GRAFICO No. 15

¿Quién toma las decisiones para la solución de problemas en su hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propietario	9	82
Gerente	1	9
Otro	1	9
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

De acuerdo a la información de los administradores afirman que el 82% de los propietarios de los hoteles, toman las decisiones para la solución de problemas. Algunos especifican que: a) Dependiendo del problema si es grave. b) Ya que es el alto mando de la organización. c) Cuando son problemas serios el propietario pero cuando son inconvenientes menores el administrador. d) Se canaliza desde el empleado, administrador pero solo decide la propietaria. e) Dada la circunstancia crítica la propietaria o administradora. f) El propietario, al menos que no se encuentre las tomo yo como administradora.

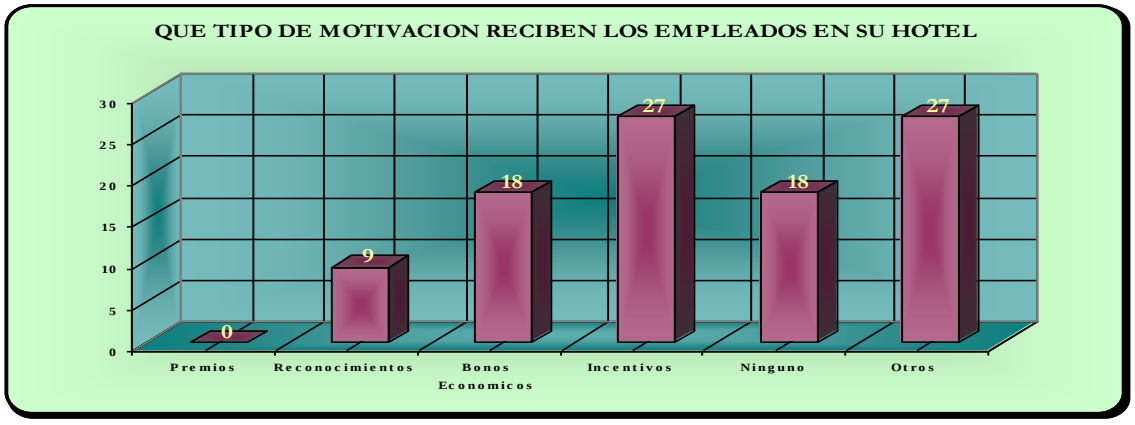
El 9% de la población toma las decisiones un gerente, en cuanto al servicio al cliente, contratar personal, problemas técnicos, cambio o reparaciones, según especificó.

El otro 9% afirman que son los Socios del hotel, quienes toman las decisiones para solucionar cualquier tipo de problema que se presente.

GRAFICO No. 16

¿Qué tipo de motivación reciben los empleados en su Hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Premios	0	0
Reconocimientos	1	9
Bonos Económicos	2	18
Incentivos	3	27
Ninguno	2	18
Otros	3	27
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

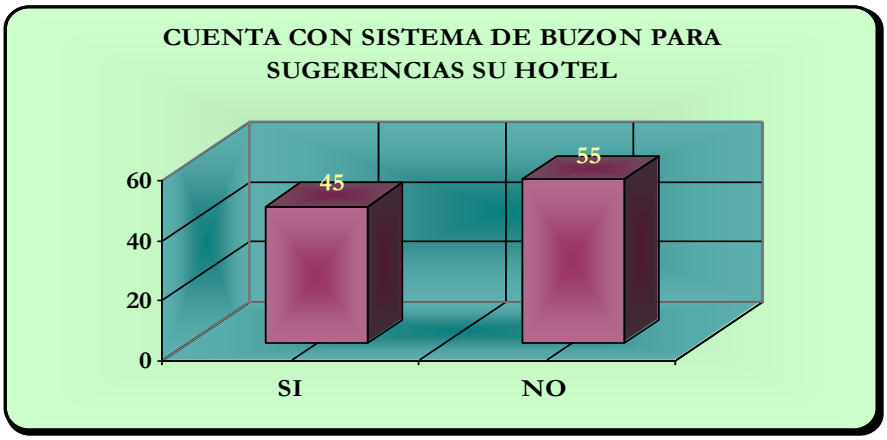
Marzo 2,009

Los administradores de los hoteles mencionan que el 27% de los empleados son incentivados con descansos. En la gráfica de Otros el 27%, informan que la única motivación que reciben los empleados son reconocimientos verbales por parte de los propietarios por hacer un buen trabajo; Otro gerente en el mismo rango informa que reciben comisiones por el trabajo realizado, lo cual motivan a las personas a hacer bien las cosas. El 18% indican que reciben bonos económicos ya que en nuestro medio y por la situación, es lo único que motiva a las personas a realizar bien sus tareas. Otro dentro del mismo rango se le da bonos económicos para que se tenga cada día el mejor orden y funcionamiento respectivo del personal dentro del ambiente de trabajo. Otro 18% informa que los empleados del hotel no reciben ningún tipo de motivación. El 9% de los administradores indica que en su hotel, reconocen el esfuerzo de los empleados, por lo que se les hace aumentos de sueldo a sus trabajadores.

GRAFICO No. 17

¿Cuenta con Sistema de Buzón para sugerencias su hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	45
NO	6	55
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

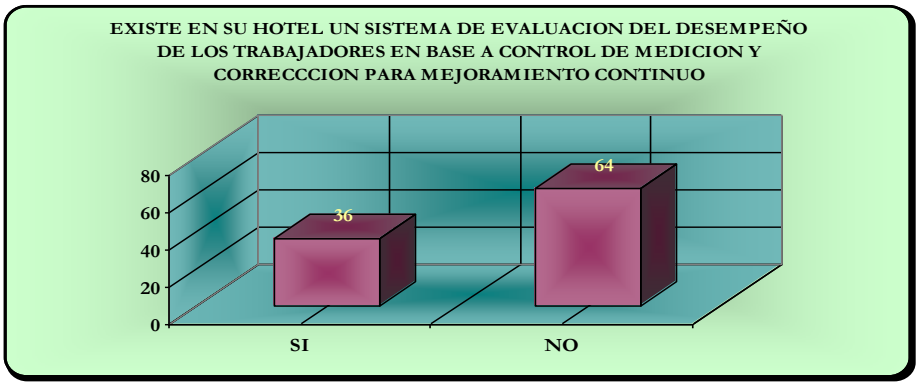
El 45% de las empresas hoteleras si cuentan con un Sistema de Buzón para sugerencias indicando: a) Porque es necesario saber que desean los clientes y en que se necesita mejorar y cambiar. b) Es importante saber lo que necesitan los clientes para desarrollar.

El 55% de los administradores informan que no tienen un Sistema de Buzón para sugerencias en su hotel, pero si un Libro de quejas, según la explicación brindada en la misma pregunta: a) El libro de quejas es para recibir las sugerencias de los clientes para mejorar. b) El libro tiene que estar en la recepción, para saber si el viajero fue atendido como se merece. c) Es importante saber que necesitan los clientes por medio del libro de quejas. d) El libro de quejas le sirve al hotel para que los huéspedes manifiesten el servicio si es adecuado o no, de parte del administrador y los empleados.

GRAFICO No. 18

¿Existe en su hotel un Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores en base a Control de Medición y corrección para mejoramiento continuo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36
NO	7	64
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

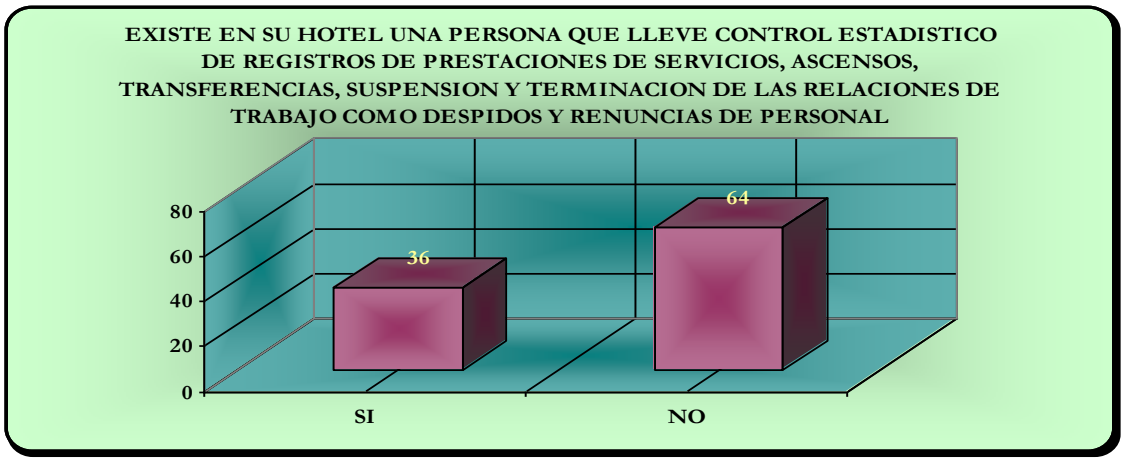
El 64% de los administradores no evalúan el desempeño de los trabajadores, esto es necesario para medir, corregir y mejorar continuamente su desenvolvimiento personal dentro del ambiente de trabajo, por lo mismo no se puede conocer la capacidad y su desarrollo. Algunos administradores explican en la misma pregunta que miden, corrigen de la siguiente manera: a) El empleado que trabaja bien sigue y el que no se va. b) Verbalmente llaman la atención a sus empleados para corregir. El 36% afirma que si cuentan y lo miden por medio de habitaciones ocupadas según turnos durante la semana y la temporada para ver qué tan eficiente es el empleado. Otro manifiesta que su sistema de evaluación funciona para poder tener en cuenta como supera el empleado.

Indudablemente los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras no cuentan con un Sistema Evaluación del desempeño de los trabajadores para la Medición y corrección en el mejoramiento continuo de los empleados, se tienen ideas erróneas para hacerlo, por lo que en su mayoría corrigen a través del empirismo y no por un documento de Evaluación del desempeño.

GRAFICO No. 19

¿Existe en su hotel una persona que lleve control estadístico de registros de prestaciones de servicios, ascensos, transferencias, suspensión y terminación de las relaciones de trabajo como despidos y renuncias de personal?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36
NO	7	64
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

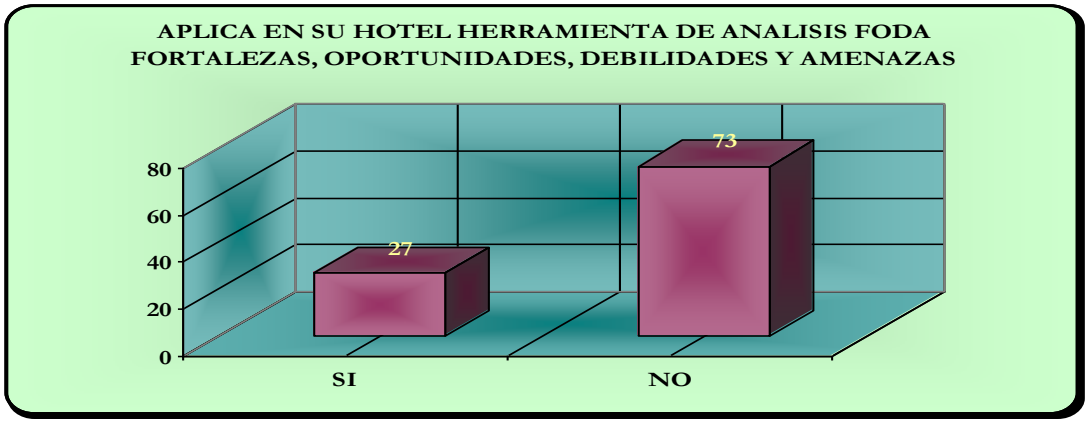
El 64% de los gerentes de las empresas hoteleras indican que no cuentan con registros de prestaciones de servicios, ascensos, transferencias, suspensión, despidos y renuncias de personal, por lo que sin duda alguna no cuenta con base de datos de empleados para poder prever y planificar y proyectar una administración de recursos humanos.

El 36% de los gerentes según la explicación brindada en la misma pregunta, indican que llevan un control de registros, porque: a) es necesario llevar un control interno de los empleados y que les ayude con las proyecciones. b) es exigencia de los propietarios. c) es necesario tener un record de personas. d) Otro gerente manifiesta que solo el propietario lo tiene.

GRAFICO No. 20

¿Aplica en su hotel Herramienta de Análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	27
NO	8	73
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

El 73% de los gerentes de las empresas hoteleras no aplican en su hotel la herramienta de análisis FODA, ya que esta es esencial para proveer de insumos necesarios para planear estrategias, así mismo proporcionar información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos para la mejora de los hoteles. Es evidente que si no se diagnostica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, no se pueden utilizar diversas estrategias que permitan orientar el rumbo hotelero, ni identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de las empresas hoteleras, ni opciones al cambio, para evitar que la competencia se manifieste con mayor congruencia y oportunidades.

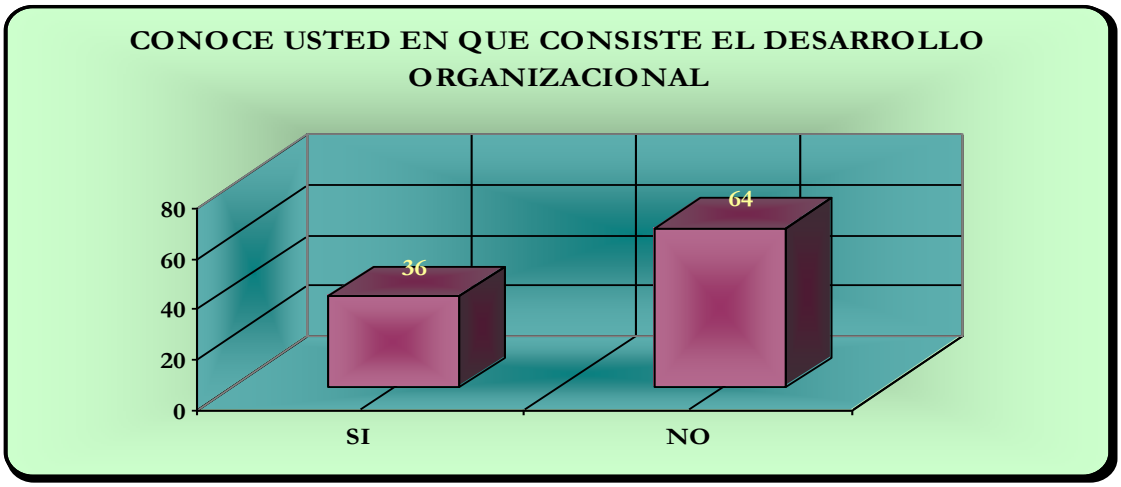
El 27% de administradores, afirma que si lo aplican el FODA, para evaluar las posibles mejoras del servicio y la infraestructura. Otro menciona que es una herramienta para el desarrollo. No cabe duda que se tiene un porcentaje del 100% de desconocimiento, en cuanto a su aplicación.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GRAFICO No. 21

¿Conoce usted en que consiste el Desarrollo Organizacional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36
NO	7	64
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

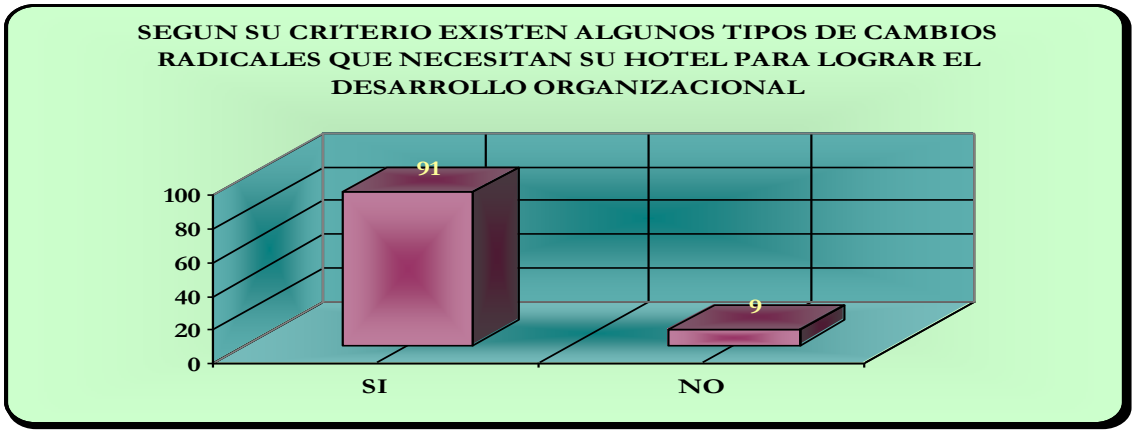
El 64% de los administradores de las empresas hoteleras no tienen el conocimiento ni definición del Desarrollo Organizacional.

El 36% de los gerentes afirman que si conocen, pero real e indudablemente las explicaciones en cuanto al concepto de Desarrollo Organizacional no está bien definido. Según la explicación brindada en la misma pregunta, opinan: a) que es la realización de algo, objetivos planeados, organizado, dirigidos por determinada persona en un determinado tiempo. b) Evolución de organización dentro de la empresa. c) Desarrollo dentro de la empresa. d) Solo un gerente opina que es el cambio que beneficia a la organización a crecer.

GRAFICO No. 22

¿Según su criterio existen algunos tipos de cambios radicales que necesita su hotel para lograr el Desarrollo Organizacional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	91
NO	1	9
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

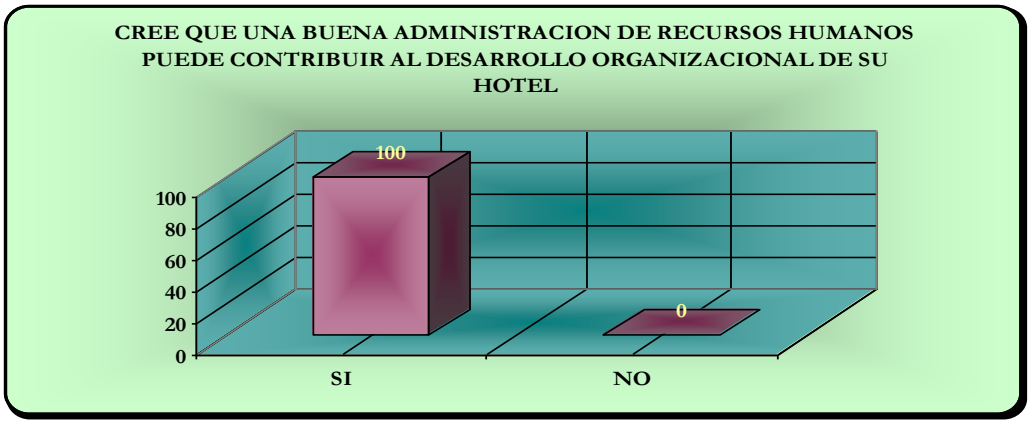
El 91% de los administradores y propietarios de las empresas hoteleras manifiestan que si existen algunos tipos de cambios radicales que necesitan sus hoteles para lograr el desarrollo organizacional. Según la explicación brindada en la misma pregunta, indican: a) "Tecnología": porque se necesitan de computadoras, cajas registradoras para hacer más rápido el trabajo dentro del hotel. Intercomunicadores para comunicarse con el personal de un área a otra. b) "Cultural": mejoramiento de las relaciones humanas. c) "Servicios de productos": Mejoramiento en cuanto a la atención y servicio al cliente. Capacitación hacia el personal para el mejoramiento en la calidad de servicio al cliente, y tener clientes satisfechos de nuestros servicios y productos. Otro menciona que necesitan un buzón de sugerencias de los clientes para saber que necesitan y cambiar en el mejoramiento a la atención y servicio al cliente.

Solo el 9% opina que no necesita ningún tipo de cambio radical porque se cumplen las metas que se proponen.

GRAFICO No. 23

¿Cree que una buena Administración de Recursos Humanos puede contribuir al Desarrollo Organizacional de su Hotel?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100



Fuente: Investigación de Campo

Marzo 2,009

Indiscutiblemente el 100% de la población afirma que una buena Administración de Recursos Humanos puede contribuir al desarrollo Organizacional de los hoteles. Es válido puesto que el 64% de los gerentes y/o propietarios no definen Desarrollo Organizacional en la pregunta No. 20. Según explicación brindada en la misma pregunta, algunas opiniones: a) La buena Administración de Recursos mejoraría la calidad del personal capacitado y calificado, para la realización de sus tareas, esto ayudaría al desarrollo organizacional del hotel. b) Aplicando una buena administración de recursos humanos le da un giro total para lograr el desarrollo organizacional. c) En este negocio, en particular los RRHH, es base fundamental al servicio al cliente para desarrollar organizacionalmente el hotel. d) Es necesario que se capacite a los empleados, porque existe poca capacitación, para mejorar el desarrollo organizacional.

e) La administración de personal es una buena base para lograr nuestro desarrollo ante la competencia, para tener el personal calificado. f) De la capacidad del personal depende el éxito de la empresa. g) Personal incentivado, capacitado y adiestrado ayudaría a nuestro hotel a lograr el desarrollo organizacional. h) La administración de recursos humanos es algo necesario en los hoteles, para mejorar y desarrollar ante la competencia. i) Para tener un buen desarrollo organizacional de este hotel, hay que administrar bien el recurso humano, capacitando y adiestrándolo para que sea eficiente en el servicio al cliente.

V DISCUSION DE RESULTADOS

Hay que indicar que para poder sobrevivir dentro del mercado empresarial, los propietarios de los hoteles, se la saben ingeniar, para salir de los inconvenientes que presenta la globalización y no fracasar. Es muy importante mencionar que los años hacen la diferencia y la experiencia, para poder emprender un negocio, a la vez comprender que una buena adecuada administración de recursos humanos es una ciencia que nos da los diferentes medios y técnicas para lograr el desarrollo organizacional, para así evitar que el mismo desconocimiento y la inmadurez administrativa y la poca ambición de asesoramiento, hagan de muchas empresas queden frustradas y no tengan el crecimiento empresarial deseado, esto es debido a falta de una base de adecuada de Administración de Recursos Humanos para lograr el desarrollo organizacional dentro de estas empresas hoteleras. Es muy interesante exponer que durante la investigación descriptiva el mayor enfoque que explican los encuestados, es que por empirismo o experiencia de años, es como administran el personal.

Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996), La Administración de Recursos Humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. **Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000),** La Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planificación puesta en práctica y control de un conjunto de actividades capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que se permite a las personas que trabajan en la organización alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH, hace referencia tanto en aspectos externos a la organización (análisis de mercado de trabajo, reclutamiento, etc.) como aspectos internos (evaluación del desempeño, política salarial, etc.)

ANALISIS: La opinión de los encuestados en cuanto a la administración de recursos humanos, es oscilante “titubean, vacilan”, ya que no se cuenta con un criterio o definición fundamental, pero cabe recalcar que si relacionan poder administrar el personal con base empírica o sea por experiencia, ya que los propietarios de las empresas hoteleras les han confiado en años la administración, a la vez la mayoría de los gerentes tienen grado de parentesco con los propietarios.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000), Los objetivos de la ARH, se derivan de los objetivos generales de la empresa y se relaciona con ellos en la forma de medios y fines. Viene definido por la mejora de la contribución de la productividad que obtienen los recursos humanos. **Reyes, A. (1,997)**, Objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suele conocerse con el nombre de meta. Además el autor Terry afirma que: Un "Objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". **Dubrin A. (2,000)**, La Misión identifica el propósito de la empresa y su lugar en el mundo. Y que responde a la pregunta ¿En qué negocio estamos en realidad? radica más en la realidad del presente que la visión. Además conceptualiza que la Visión es una imagen idealizada del futuro de la organización. **Dubrin A. (2,000)** La Visión es una imagen idealizada del futuro de la organización.

ANALISIS: Las gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras no tienen un propósito que los identifique, también no tienen la idea que quieran o puedan ser en un futuro, ni tampoco tienen la orientación de las metas a seguir, ni la dirección exacta de cómo conseguirlas por escrito, dentro del ramo hotelero.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000), El proceso de Planificación de recursos humanos consta de cinco fases: análisis, previsión, programación, ejecución y control. La ARH, es un sistema de decisiones empresariales complejas, con las que se previene, sistemáticamente, el acontecer en el área de personal y se fijan directrices fundamentales para su buen desempeño organizacional. **Koontz, H. / Weihrich H. (1,998)**, La Planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. Citan al autor **Steiner G.** quién define: La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para los instrumentos de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

ANALISIS: Es un hecho que trabajar sin planes, dentro de una institución es andar sin rumbo fijo. La mayoría de los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras no cuentan con un plan para la administración de recursos humanos, por lo mismo y como dice **Reyes, A.** señalando que la Planeación es importante, ya que ¿Sin planes se trabaja a ciegas? Y todo

control es imposible si no se compara con un plan previo. Y si no existe objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallarán, para que pueda ser realizado integra y eficazmente. Así como en la parte dinámica lo central e dirigir, en la mecánica el centro es Planear. La eficiencia obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación “hacer una cosa de pronto, sin preparación alguna”. Además sin planes no permite enfrentarse a las contingencias “riesgos o posibilidad de que una cosa suceda o no suceda”; ni que presenten las mayores posibilidades de éxito.

Reyes, A. (1997), Los Organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quién lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Conocidos también como cartas o graficas de organización.

ANALISIS: La mayoría de los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras, no tienen definido su organigrama, por lo que es importante tener una presentación gráfica, por medio de una hoja o cartulina que muestre como están las funciones, niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, sus canales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados y las múltiples relaciones dentro de los puestos en las empresas hoteleras.

Reyes, A. (1997), **Manual** es un folleto, libro, carpeta, etc., en que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos, para un fin concreto, orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa. Menciona diversos tipos de manuales, entre los principales: **a) Manual de Organización**: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen, una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental. **b) Manual de Objetivos y Políticas**: Como su nombre lo indica reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas, correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas. **c) Manuales Departamentales**: Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc. aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor se merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada. **d) Manuales de Empleado o de bienvenida**: Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa. **e) Manuales de procedimientos:** Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a

cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

ANALISIS: Lo importante de una empresa informal, es tener el **poder de cambiar y formalizar** todas sus actividades, ya que todo se maneja imprevista é improvisadamente por los gerentes y/o propietarios de acuerdo a la investigación, por lo mismo es importante que los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras, cuenten con Manuales de organización, objetivos y políticas, de procedimientos, de las responsabilidades y funciones de los empleados, como la de bienvenida de los empleados de primer ingreso, esto ayudará a evitar y contrarrestar muchos contratiempos al estar explicando en cada momento lo que el empleado tiene que hacer, corregir la conducta por medio de las políticas, tener en claro y por escrito los objetivos, misión, visión, que el propietario pretende alcanzar, como también hacer del conocimiento de los empleados para que tengan entendido las secuencias qua hay que seguir en el logro determinante para alcanzar el éxito de las empresas hoteleras, previo a lograr su desarrollo organizacional.

Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999), Contrato de Trabajo: permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización. La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliendo así lo dispuesto en la legislación.

ANALISIS: Los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras**,** solo contratan personal por la vía verbal lo que permite determinar que es una relación de trabajo informal en una organización. Además sin un contrato de trabajo no se sabe los derechos, obligaciones y responsabilidades de los empleados contraídos con el empleador o viceversa. Sin duda alguna esto se manifiesta solo con organizaciones que están constituidas informalmente.

Reyes, A. (1,997) El Análisis de Puestos comprende: 1) Descripción del Puesto y 2) Especificación del Puesto. **1) Descripción del Puesto:** Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer. En la descripción de puestos se distingue: El Encabezado o identificación que contiene: a) el titulo b) la ubicación c) el instrumental d) la jerarquía (de quién depende, a quienes manda, contactos permanentes internos y externos. La Descripción Genérica: que es una identificación breve y precisa. La Descripción Especifica: donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se

clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales. Ejemplo: Descripción: a) Título b) Jerarquía c) Tramo de Control (directo o indirecto); esto es, quienes reportan a el y que puestos quedan bajo su vigilancia a través de primeros. d) Relaciones Internas o externas e) Función básica (definición o resumen de deberes) f) Responsabilidades especificas g) Actividades principales que debe realizar, con los tiempos aproximados que lo ocupan h) Principales resultados que se espera lograr i) Fecha. **2) Especificación el Puesto:** Es la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia. En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos tales como: conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos. Ejemplo: Especificación: a) Conocimientos necesarios b) Experiencia (dentro y fuera de la empresa) c) Autoridad (Amplitud, la que ejerce directa e indirectamente); Cantidad de decisiones (constantes, frecuentes o eventuales); Límites de su autoridad; Tipos de Autoridad (lineal, funcional, staff, matricial, etc.) d) Creatividad o iniciativa e) Acceso a datos confidenciales f) Rasgos de personalidad requeridos: (Edad, sexo, Características de inteligencia, personalidad, temperamento, etc.)

ANALISIS: Pocos gerentes y/o propietarios afirman tener en cuenta un Sistema de análisis de descripción y especificación de puestos, pero al conocer sus explicaciones brindadas por escrito en la boleta de encuesta, se establece que todo se maneja de forma empírica, por lo que los puestos de trabajo solo están improvisadamente o al azar “sin preparación alguna” sin dar las descripciones y especificaciones. Así mismo la mayoría de los gerentes sinceramente expresan que los puestos son asignados por el propietario, pero que no tienen por escrito las descripciones y especificaciones de cada puesto manejando y valorando a su personal por su trabajo y sus ganas de trabajar con esfuerzo, responsabilidad, honradez.

Reyes, A. (1,997), **La capacitación** supone dar al candidato, la preparación **“teórica”** que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia. Los medios principales pueden ser: 1) Cursos formales fuera de la empresa: Los cursos de universitarios de Licenciado de Administración de Empresas, son precisamente la respuesta a este problema. 2) Cursos formarles dentro de la empresa. 3) Becas: la manera más apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas. 4) Folletos, bibliotecas, etc. Son medios complementarios de lo anterior, por si solos, apenas si valen. **Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D.**

(2,000) Adiestramiento, entrenamiento o training: hace referencia a una enseñanza de carácter totalmente **"práctica"**, conducente a instalar o desarrollar habilidades motoras, destrezas manuales, etc., que permitan su adecuación al puesto de trabajo y la eficiencia en el mismo.

ANALISIS: Por lo investigado y analizado el total de los gerentes y/o propietarios de la población hotelera no tienen un **Plan de capacitación y de adiestramiento de Recursos Humanos** para el desarrollo de sus empleados. El 82% de los administradores de los hoteles indican que su personal de forma empírica se les ordena lo que deben hacer. Es muy evidente que la mayoría de los administradores ejercen la función por la experiencia y así mismo adiestran a su personal en cuanto a lo que tienen que hacer, pero no se le da una **Capacitación formal** en una institución externa profesional, como estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que los gerentes y/o propietarios como también los empleados puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio "perturbar, desconcertar, confundir"; por medio de técnicos y profesionales de diferentes áreas específicamente de administración de recursos humanos y desarrollo organizacional, el cual ayude al desarrollo personal y profesional de los empleados en general de las empresas hoteleras.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Técnicas de Reclutamiento: 1) Contacto directo o personal donde recomunica vía telefónica, fax, o correo electrónico la oferta de empleo. 2) Red informal: se trata de captar candidatos para puestos básicos de nivel de operaciones, transmitir la oferta a través de los familiares, de los trabajadores, proveedores, clientes etc. 3) Tablón de anuncios 4) Anuncios en prensa, revistas especializadas, boletines oficiales, televisión, redes informáticas etc. 5) Presentaciones, como conferencias patrocinadas por empresas para alumnos de últimos cursos de facultades, los foros de empleo en los campus universitarios y jornadas abiertas donde permiten la entrada al centro de trabajo a personas ajenas a la organización durante determinados días. **Técnicas de Selección de personal:** 1) Test o pruebas de aptitud 2) Pruebas profesionales o de conocimiento, tratan de evaluar el grado de conocimientos adquiridos a través del estudio. 3) Prueba de eficiencia, trata de verificar la habilidad de un candidato para un trabajo en el que asegura tener una experiencia. 4) Simulaciones: consiste en hacer que el candidato participe en una serie de ejercicios, para comprobar su forma de proceder y predecir su rendimiento y 5) Entrevistas:

conjunto de conversaciones que obedecen a un esquema de trabajo intencionado: elegir o rechazar candidatos

.

ANALISIS: Es muy evidente que en las empresas hoteleras, por parte de los gerentes y/o propietarios no aplican las diferentes técnicas de reclutamiento y de selección de personal, algunos factores: 1) por el desconocimiento profesional y científico. 2) por no invertir, evitando que se cuente con personal técnicamente calificado. Además algunos administradores mencionan que no se cree que sean necesarias, otros solo contratan por recomendación del personal. Otros piden información a su personal activo sobre compañeros. Algunos mencionan que anuncian por radio y analizan la hoja de vida. Es muy importante que en nuestros tiempos se tengan el mayor conocimiento de los empleados que están trabajando dentro de los hoteles, solicitando por medio de un currículum vitae, boleto de ornato, fotocopia de cedula, 6 cartas de recomendación, 3 personales y 3 donde hayan laborado anteriormente, antecedentes penales y policíacos que son muy importantes, para evitar consecuencias futuras con el personal, porque nadie sabe con quién trabaja o a quien se le da una oportunidad de empleo. Por lo mismo es necesario e importante reclutar y seleccionar al personal con las técnicas adecuadas, para que el empleado contratado sea apto, hábil, profesional, inteligente, aprovechando estas cualidades para su desarrollarlo eficaz y eficientemente para el puesto de trabajo, que es uno de los desafíos de un administrador de recursos humanos, para lograr la productividad, por ende en beneficio de los hoteles.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000), Seguridad en el Trabajo: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas de prevención. **Accidente:** Hecho o serie rehechos que, en general y sin intención, producen lesión corporal, muerte o daño material. Pueden calificarse como: a) Accidentes sin Incapacidad: son aquellos que permiten al empleado continuar trabajando, por no haber sufrido ninguna lesión. Suponen reducción de la capacidad laboral durante un período de tiempo inferior al año. b) Accidentes con Incapacidad: bien temporal, bien permanente o incluso con muerte. Entrañan la pérdida total, con carácter permanente, de la capacidad de trabajo. **Higiene del Trabajo:** Es el conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

Tiene por objeto proteger la salud de los empleados de la empresa y evitar que enfermen y por tal motivo, causen baja transitoria o definitiva en ella.

ANALISIS: Es evidente que la mayor parte de la población de empresas hoteleras carecen de un Reglamento de Seguridad e higiene industrial. Aunque algunos administradores manifiestan: a) No se tiene un reglamento interno pero si cuenta con extinguidores para la seguridad industrial en caso de incendios y por la experiencia se encargan de velar por la higiene. b) No tenemos reglamento pero por parte del Inguat, recibimos capacitación y adiestramiento en el uso de extinguidores. c) Si se tienen extinguidores para sofocar incendios, pero no se cuenta con un reglamento para utilizarlos. El 18% de administradores de los hoteles que tienen un reglamento interno de seguridad e higiene industrial enfatizan: a) Para que nuestros empleados tengan en claro que deben y no deben hacer en caso de la seguridad y el de la higiene para el beneficio de ellos y los clientes. b) El reglamento lo exige Sanidad Pública e Inguat y sin higiene ya no regresan los viajeros o clientes. Por lo visto e investigado si es necesario tener un **Reglamento de Seguridad e higiene industrial** en los hoteles con el visto bueno de **Sanidad Publica e Inguat**, para que oriente el uso adecuado de extinguidores para sofocar incendios, pero no basta solo con recibir adiestramiento, sino tenerlo por escrito ya que ello originará educación para la prevención de accidentes, como también proteger la salud de los empleados y clientes de los hoteles y evitar que se enfermen transitoria o definitiva por la falta de seguridad e higiene en los hoteles.

Koontz, H. / Weihrich H. (1,998), La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

ANALISIS: De una manera u otra los gerentes y/o propietarios de los hoteles incentivan con descansos, reconocimientos verbales, comisiones por trabajo, bonos económicos, aumentos de sueldo y otros no reconocen las labores de los empleados. Es de suma importancia que los propietarios conjuntamente con los gerentes, planeen **MOTIVAR** a sus empleados no solo por lo anterior expuesto, sino **RECOMPENSAR** de forma estándar aplicando en las organizaciones hoteleras la estimulación al personal de **EMPLEADO DEL MES**, por los logros obtenidos y su

nivel de producción mensual alta y de desarrollo personal dentro las empresas hoteleras, conllevándolo a premiarlo con un **BONO ECONOMICO ADICIONAL** de Q. 500.00.

Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000), en la Evaluación del desempeño se distinguen tres fases: 1) Identificación, determina las áreas de trabajo y cuáles son los estándares para medir el rendimiento, se trata de responder a la pregunta En realidad, que espero que haga esta persona. 2) Medición: elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, por lo que ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos. Y 3) Gestión, objetivo fundamental de todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que deber ser mucho más que una actividad que mira al pasado y aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el período anterior. Indica también que en la **responsabilidad de la evaluación** pueden para participar: el departamento de recursos humanos, el supervisor directo, las comisiones de evaluación, el empleado y los compañeros.

ANALISIS: Los administradores no evalúan el desempeño de los trabajadores, por lo que desconocen la capacidad, el desarrollo y la productividad que sus empleados hayan adquirido dentro de las empresas hoteleras, además tienen un mal sistema de cómo evaluar ya que algunos manifiestan erróneamente que miden y corrigen por experiencia, según las explicaciones brindadas en la encuesta de la forma de evaluar el desempeño, fueron: a) que si el empleado trabajo bien, sigue, sino se va b) otro gerente manifiestan que evaluar cómo se desempeña es solo llamándole la atención verbalmente. Indudablemente el 100% las empresas hoteleras no cuentan con un Sistema Evaluación del desempeño, para evaluar la eficiencia y eficacia l de los empleados, lo que a la vez suma la productividad.

Dubrin A. (2,000) Análisis FODA, es un Método para ponderar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en una situación dada.

ANALISIS: Las empresas hoteleras en su mayoría, no conocen la realidad de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que no aplican la herramienta de sistema de análisis FODA. Para ello se diseñó un FODA, estableciéndose por medio de la investigación por observación y escrita. Se detalla a continuación: **FORTALEZAS: a)** Infraestructura para el servicio de atención de hospedaje del cliente. b) El pago de trabajadores se efectúa en fechas estipuladas verbalmente, sin ningún retraso dejando constancia de los mismos. c) Se le brinda

a los empleados beneficios tales como Igss e Irtra. **DEBILIDADES: a)** No existe el área o departamento de recursos humanos. b) No existe una Planificación de Administración de Recursos Humanos. c) No cuentan con Misión, Visión y objetivos. d) Se desconoce el Sistema de autoridad que manejan ya que todo es de manera empírica. e) La mayor parte de las empresas hoteleras no cuentan con un organigrama establecido. f) No cuentan con Manuales de Organización, de políticas de reglamento interno para orientar la conducta de los empleados, como de las atribuciones y responsabilidades de los empleados. g) La vía que utilizan para la contratación de personal es verbal y no por escrito. h) No cuentan con un sistema de descripción y especificación técnica de los puestos de trabajo por escrito. i) La mayor parte de los administradores adiestran empíricamente a su personal de cómo hacer las cosas, pero no cuentan con una Planificación y programas de capacitación. j) No aplican técnicas adecuadas de reclutamiento y selección de personal. k) No existe un Reglamento de Seguridad e higiene industrial l) No se cuenta con un programa de motivación al empleado fijo, para incentivarlos. m) Se carece de un Sistema de evaluación del desempeño de los empleados. **OPORTUNIDADES: a)** Existen entidades como INTECAP que puede proporcionar cursos de capacitación para que los gerentes y empleados mejoren en su entorno laboral. b) Demanda Insatisfecha, en la competencia de otras regiones. c) Entidades de Informática que brinda servicios de venta de tecnología como computadoras y cajas registradoras y programas de computación. **AMENAZAS: a)** Otras empresas hoteleras de la competencia de diferentes regiones, contraten los servicios del personal por la experiencia que han obtenido dentro de los hoteles, ofreciéndoles mejores beneficios. b) Mejores salarios de la competencia.

Guízar, R. (1,998) Desarrollo organizacional, cita a los autores: **1) Bennis.** Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio. 2**) Beckhard.** Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

ANALISIS: La opinión de los encuestados en cuanto al Desarrollo Organizacional, es perpleja “incierta, dudosa, confusa” ya que el 64% de los administradores de las empresas hoteleras no tienen el conocimiento de esta estrategia educacional de cambio. El 36% de los gerentes afirman que si conocen, pero realmente las explicaciones escritas en cuanto al concepto de

Desarrollo Organizacional no está bien definido. Algunos opinan: a) que es la realización de algo, objetivos planeados, organizado, dirigidos por determinada persona en un determinado tiempo. b) Evolución de organización dentro de la empresa. c) Desarrollo dentro de la empresa. d) Solo un gerente opina que se refiere al **cambio** que beneficia a la organización a crecer.

VI CONCLUSIONES

El estudio de la investigación permitió establecer que en la actualidad la situación de una adecuada administración de recursos humanos en las empresas hoteleras agremiadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango, presenta deficiencias provocadas por la falta de desconocimiento científico y profesional de parte de los gerentes y/o propietarios en el manejo del área de recursos humanos, lo cual implica un decrecimiento por ende sub-desarrollo organizacional de las empresas hoteleras. Por lo tanto se concluye en lo siguiente:

OBJETIVO ESPECIFICO No. 1
▪ Comprobar en las empresas hoteleras, si se aplica adecuadamente la Administración de Recursos Humanos.

No se tiene el conocimiento profesional y científico en el área de la Administración de Recursos Humanos ni existe un Plan de Administración de Recursos Humanos, por parte de los propietarios y/o administradores de las empresas hoteleras. Además se desconoce el Sistema de autoridad que emplean ya que todo es de manera empírica. No cuentan con un organigrama establecido por escrito en hojas o cartulinas, hasta desconocen cómo está la división de sus funciones, niveles jerárquicos, sus líneas de autoridad y responsabilidad, sus canales formales de comunicación, etc. No cuentan con Manuales de organización, de políticas de reglamento interno para orientar la conducta de los empleados, como de las atribuciones y responsabilidades de los empleados. No cuentan con Misión, Visión y objetivos, por lo mismo no tienen por escrito lo que las identifica, ni lo pretenden llegar a ser ante la competencia en un futuro, ni las metas a alcanzar por medio del recurso humano con que cuentan. Es claro que los propietarios manejan sus hoteles de forma empírica pero sin ningún fundamento. La vía que utilizan para la contratación de personal es verbal y no por escrito, por lo mismo se desconoce los derechos y obligaciones de los empleados contraídos por el empleador o viceversa, la relación se debe establecer formalmente por medio de un contrato individual de trabajo. No cuentan con un sistema de descripción y especificación de puestos de trabajo por escrito. La mayor parte de los gerentes adiestran empíricamente a su personal de cómo hacer las cosas, pero no cuentan con una Plan y programas de capacitación. Así mismo no aplican técnicas

adecuadas de reclutamiento y selección de personal. No cuentan con Reglamento de Seguridad e higiene industrial. No se cuenta con un programa de motivación al empleado fijo, para incentivarlos de una manera que se realice el trabajo asignado, eficaz y eficientemente. Carecen de un Sistema de evaluación del desempeño de los empleados, para medir, corregir y mejorar continuamente sus labores. No aplican la herramienta fundamental foda, por lo mismo desconocen la realidad actual de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del ambiente interno como externo, por lo mismo no se tiene la capacidad para planificar, ni enfrentar los grandes desafíos de la globalización.

OBJETIVO ESPECIFICO No. 2
▪ Conocer si las empresas hoteleras logran el desarrollo organizacional a través de la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos.

Los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras no tienen el conocimiento profesional de Desarrollo Organizacional. Afirman según sus criterios que necesitan cambios radicales como tecnológicos, culturales, de servicios como el mejoramiento en cuanto al servicio al cliente para lograr el desarrollo organizacional.

Todos los gerentes y/o propietarios calificaron positivamente que una buena Administración de Recursos Humanos si puede contribuir para el desarrollo organizacional de sus hoteles que actualmente dirigen**.** Sin embargo como desconocen la definición del Desarrollo Organizacional, por ende no vinculan el beneficio. El elemento humano es la base fundamental para el eje y maneje de las empresas hoteleras, por lo que se le debe dar tanta importancia en su progreso, por lo mismo se debe capacitar y adiestrar constantemente, por medio de un Plan en base a estrategias, ya no solamente por la experiencia de los gerentes y/o propietarios sino por una empresa técnicamente profesional y científica en el área de la Administración de Recursos Humanos, para el cambio y mejoramiento de las empresas hoteleras 3 estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

Es muy importante considerar que las empresas hoteleras 3 estrellas, pueden **lograr su desarrollo organizacional aplicando la adecuada administración de recursos humanos,** sabiendo que **ya se tienen públicas las deficiencias** por medio de la investigación de campo, con respecto al manejo del recurso humano, por lo que es necesario concientizar y de suma

urgencia aprovechar al máximo todo lo relacionado a mejorar el nivel bajo y potenciarlo en el futuro. A su vez se necesita la consecución de un elevado consenso y de un compromiso firme entre los gerentes y/o propietarios como de los empleados, unificando esfuerzos y compartirlos sobre la base de la misma dirección. También es de suma urgencia invertir tiempo, esfuerzo y recurso humano técnico, sobre todo "capacitarlo continuamente en diferentes ramas de hotelería", y sobre la misma base de un trabajo coordinado basado en la eficacia y eficiencia para promover la productividad. Total y rotundamente obliga a un cambio de mentalidad inmediata desde el propietario y/o gerente por ende el del personal en general, teniendo la visión optimista del futuro, mente abierta a planteamientos alternativos y sugerentes, a la comunicación y colaboración, a la imaginación, a lo nuevo, a lo diferente y a lo innovador.

Es así como se prueba la **HIPÓTESIS NULA** que: **Las Empresas hoteleras, NO aplican una adecuada Administración de Recursos Humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional.**

Estas empresas hoteleras 3 Estrellas, pertenecientes a la Gremial de la Cámara de Comercio, de la Ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango.

VII RECOMENDACIONES

La Administración de recursos humanos de los hoteles 3 estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio, de la ciudad de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango, se maneja de forma empírica; por lo tanto es necesario hacer hasta lo imposible por prevenirlo, fundamentándolas con base a la Administración de recursos humanos para lograr el desarrollo organizacional. Para ello es importante tomar algunas medidas en base al fundamento científico y profesional del área de recursos humanos y trasladar la información correspondiente, las cuales se presentan:

OBJETIVO ESPECIFICO No. 1
▪ Comprobar en las empresas hoteleras, si se aplica adecuadamente la Administración de Recursos Humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO No. 2
▪ Conocer si las empresas hoteleras logran el desarrollo organizacional a través de la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos.

Se comprobó por medio de la investigación, que las empresas hoteleras 3 estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango, no aplican una adecuada Administración de recursos humanos. Verificándose por medio de la investigación se conoció que las empresas hoteleras pueden lograr el desarrollo organizacional aplicando una adecuada Administración de recursos humanos. Es recomendable que los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras, mantengan a sus trabajadores en constante capacitación y adiestramiento en una Empresa Profesional Externa, para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus empleados. Debe existir un líder el cual promueva la comunicación entre todos los individuos que la conforman y así poder resolver todos juntos los problemas que se enfrentan. Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito

de toda organización. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización. Por lo mismo se **RECOMIENDA:**

Establecer un Plan Funcional para mejoramiento del área de la Administración de recursos humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional, de las empresas hoteleras tres estrellas, Gremial de la Cámara de Comercio de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango, para suplir las grandes necesidades de cambio. (PLANFUMEADREHUDO).

VIII PROPUESTA

8.1 TITULO

PLAN FUNCIONAL PARA MEJORAMIENTO DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN LOS HOTELES TRES ESTRELLAS, AGREMIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO, DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, QUETZALTENANGO. (PLANFUMEADREHUDO)

8.2 INTRODUCCION

Es importante mencionar que las empresas hoteleras, juega un papel muy importante dentro de la sociedad comercial de servicios de hotelería, pero la falta de iniciativa de un espíritu emprendedor de parte de los gerentes y/o propietarios, ha sido un factor que ha debilitado el área del cual han logrado y cosechado un reconocimiento en el mundo del ramo hotelero de la ciudad de Coatepeque, el cual han adquirido ganancias durante años, por medio del recurso humano. Es importante reconocer que a pesar de no contar con bases profesionales y científicas los administradores y/o propietarios de las empresas hoteleras tres estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio y no contar con aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que han surgido espontáneamente en sus actividades e interacciones de los participantes, por lo mismo se considera como organizaciones informales. Pero, realmente estas empresas hoteleras, no “organizadas formalmente” son vitales, ya que así mismo servirán para funciones innovativas no previstas dentro de esta investigación descriptiva, servirán como base fundamental, para desarrollar y tomar soluciones, así mismo después de ello, para considerarlas como organización formales, el cual dependerá su éxito y su desarrollo organizacional. Por lo que se debe aplicar esta propuesta del Plan Funcional para el mejoramiento del área de la Administración de recursos humanos, para lograr el Desarrollo Organizacional de las empresas hoteleras tres estrellas, (PLANFUMEADREHUDO) para suplir las grandes necesidades de cambio que urgen a los propietarios y/o gerentes como los empleados, enfocando lo siguiente: Modelo de establecimiento de su Visión, misión y objetivos ya que ellos guiaran de ahora en adelante a los propietarios y/o gerentes como sus empleados para alcanzar los fines de las empresas. Organigrama vertical, como base para la Estructura organizacional de las empresas hoteleras y que de esta manera estén real y formalmente organizadas. Modelo de Contrato Individual de Trabajo, para la contratación de personal de manera formal, por la vía escrita. Descripción y especificación de los puestos de

trabajo con las respectivas atribuciones y responsabilidades de los empleados, para el mejor rendimiento del recurso humano dentro de las empresas hoteleras, evitando así contratiempos de vanas repeticiones. Recompensar por medio del **EMPLEADO DEL MES**, al personal motivándolo con una bonificación económica, por los logros obtenidos y su nivel de producción alta dentro de los hoteles, conllevándolo a premiarlo con un **BONO ECONOMICO ADICIONAL** de Q. 500.00. Modelo de flujograma adecuado para reclutar y seleccionar personal para contratación de personal. Políticas de reglamento interno para orientar la conducta de los empleados. Modelo de plan interno de seguridad e higiene, dentro de las empresas hoteleras, para que se vigile constantemente las condiciones de seguridad industrial necesarias para la prevención de accidentes. Sistema de evaluación del desempeño de los empleados, para tener un registro de sus virtudes, cualidades, nivel de inteligencia, desarrollo personal, profesional y humano. Programa de Capacitación para gerentes y/o propietarios y demás personal de las empresas hoteleras, por medio del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). Manual de organización que contengan la misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, Políticas de reglamento interno, atribuciones de los empleados, Seguridad e higiene industrial, descripción y especificación del puesto, técnica del flujograma para reclutamiento, selección y contratación de personal y otros en base y establecidos en este Plan Funcional para el mejoramiento del área de Recursos Humanos. Proponer la adquisición de adquisición de tecnología como computadora, impresora de pines para impresión de facturas Marca Epson, Caja Registradora y un Sistema de Computo o Software de computación para manejo y control, en pro de su desarrollo organizacional. Para ello se le integra esta **Matriz de doble entrada** con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron y sus respectivas estrategias de solución, por medio de la investigación, realizada a las Empresas hoteleras 3 estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio, de Coatepeque, Quetzaltenango. A continuación:

MODELO MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Información extraída por medio de la Investigación de Campo		
INTERNO / EXTERNO	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	Infraestructura para el servicio de atención de hospedaje al cliente. El pago de trabajadores se efectúa en fechas estipuladas sin ningún retraso dejando constancia de los mismos. Los hoteles brindan a los empleados beneficios tales como Igss e Irtra.	➢ Inexistencia del área o departamento de recursos humanos. ➢ Inexistencia de un Plan de Administración de Recursos Humanos. ➢ No cuentan con Misión, Visión y objetivos. ➢ Desconocimiento del Sistema de autoridad, todo es de manera empírica. ➢ No cuentan con un organigrama, en su mayoría. ➢ Inexistencia de Manuales de Organización, de políticas de reglamento interno para orientar la conducta de los empleados, como de las atribuciones y responsabilidades de los empleados. ➢ La vía que utilizan para la contratación de personal es verbal y no por escrito. ➢ No cuentan con un sistema de descripción y especificación técnica de los puestos de trabajo por escrito. ➢ No cuentan con una Planificación y programas de capacitación, por ende no tienen personal CAPACITADO. ➢ No se aplica técnicas adecuadas de reclutamiento y selección de personal. ➢ No existe un plan que contenga Reglamento de Seguridad e higiene industrial ➢ No se cuenta con un programa de motivación al empleado fijo, para incentivarlos. ➢ Se carece de un Sistema de evaluación del desempeño de los empleados. ➢ No conocen sus fortalezas, oportunidades,

		debilidades y amenazas.
OPORTUNIDADES (+)	**MAXI –MAXI**	**MINI – MAXI**
➢ Existe la institución INTECAP en la localidad para la Capacitación de los gerentes y demás personal de las empresas hoteleras. ➢ Demanda Insatisfecha a nivel regional. ➢ Entidades de Informática que brinda servicios de venta de tecnología como computadoras y cajas registradoras.	**1)**	**1)** Diseñar un Plan para el mejoramiento del área de Recursos Humanos de las empresas Hoteleras que contenga: Misión, Visión y objetivos organizacionales, estructura organizacional. **2)** Diseñar un plan de capacitación al personal por medio de INTECAP, para el mejor desarrollo individual de los gerentes y demás empleados. **3)** Diseñar Plan de Seguridad e higiene industrial. **4)** Diseñar la adquisición de equipo de tecnología de informática. **5)** Diseñar un reglamento interno. **6)** Diseñar Análisis de puestos con su respectiva descripción y especificación.
AMENAZAS (-)	**MAXI – MINI**	**MINI – MINI**
➢ Otras empresas de la competencia de la región contraten a empleados de las empresas hoteleras, por su Experiencia. ➢ Mejora Salarial de la competencia.	**1)**	**1)** Diseñar un plan de incentivos para motivar al personal, de manera que no opten por trabajar en otras empresas de la competencia y mejorar sus ingresos debido al alto costo de la vida.

8.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el área de las empresas hoteleras tres estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio, con una adecuada Administración de Recursos Humanos, para su beneficio, a través de actividades de organización de reclutamiento, selección y capacitación de personal, contratando personal calificado, responsables que estén bajo autoridad funcional y en línea, incentivándolos para el desarrollo eficaz y eficiente en sus obligaciones, para que luego aportar la experiencia y la capacidad de producción personal, a efecto de que sean agentes multiplicadores, aplicando los sistemas y procedimientos de calidad total estandarizados en beneficio de los hoteles de la ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango, para lograr así el Desarrollo Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Crear un modelo de establecimiento de su Visión, misión y objetivos organizacionales.
2. Diseñar un organigrama, como base para la Estructura organizacional de las empresas hoteleras y que de esta manera estén real y formalmente organizadas.
3. Diseñar un Modelo de Contrato Individual de Trabajo, para la contratación de personal de manera formal, por la vía escrita.
4. Diseñar las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo con las respectivas atribuciones y responsabilidades de los empleados.
5. Fomentar la forma de recompensar por medio del **EMPLEADO DEL MES**, al personal motivándolo con una bonificación económica.
6. Crear un flujograma adecuado para reclutar y seleccionar personal para contratar personal.
7. Crear políticas de reglamento interno para orientar la conducta de los empleados, en base al Código de Trabajo para que tenga legalidad.
8. Establecer un modelo de plan interno de seguridad e higiene, para que se vigile constantemente las condiciones de seguridad industrial necesarias para la prevención de accidentes.
9. Diseñar el Sistema adecuado para la evaluación del desempeño de los empleados.

10. Establecer un Programa de Capacitación en una empresa externa profesional y sistematizada como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), para propietarios y/o gerentes y demás personal auxiliar y administrativo.
11. Proponer la creación de Manual de Organización que contengan la misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, Políticas de Reglamento Interno, atribuciones de los empleados, Seguridad e higiene industrial, descripción y especificación del puesto, flujograma para reclutamiento, selección y contratación de personal y otros establecidos en este Plan Funcional para el mejoramiento del área de Recursos Humanos.
12. Proponer la adquisición de tecnología como computadora, impresora de pines para impresión de facturas Marca Epson, Caja Registradora y un Sistema de Computo o Software de computación para manejo y control, en pro de su desarrollo organizacional.

8.4 JUSTIFICACION Y PROPOSITO

La globalización, la crisis económica mundial actual, los cambios políticos de los últimos años, la tendencia hacia un desarrollo sostenible y la competitividad, son factores que sin duda, deben ser considerados justificablemente por las Gerencias y/o propietarios de las empresas hoteleras tres estrellas de la ciudad de Coatepeque, para ello se elabora una propuesta de solución por medio de este plan Funcional, para estar anuentes y competitivos al Entorno de Tarea como al Macro Entorno. El Entorno de cualquier institución, está constantemente cambiando, lo que obliga e invita a la transformación de las políticas y planes de trabajo de las instituciones. En tal virtud estos cambios y transformaciones, obliga en el Macro Entorno, a que las instituciones públicas y privadas, cada uno en su ámbito de acción, han reconocido la necesidad de adaptarse a esos cambios y formas de trabajo que van más allá del corto plazo, adoptando políticas que reorienten el curso de sus actividades. Las **Organizaciones de éxito**, se caracterizan por su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas exigencias del mundo moderno, promoviendo y coordinando la participación de todos los actores de la sociedad, bajo un enfoque empresarial moderno, sostenible y con una misión y visión de futuro compartida. Es difícil encontrar, y aún más difícil entender a organizaciones que no aspiren a la mejora continua de sus servicios y productos, tanto en calidad como en cantidad, en pro de una mejor calidad de vida de sus actores o beneficiarios, bajo la sombra de una economía sostenible y organización bien estructurada, donde exista la búsqueda del desarrollo organizacional, social y económico. Por tales razones, se propone este Plan Funcional de Solución a las instituciones

comerciales hoteleras que, partiendo de la historia y de la realidad que en estos momentos afronta, precisa de planificar funcionalmente su accionar, en el mejoramiento del **AREA DE RECURSOS HUMANOS**, para lograr el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, para que su trabajo, las relaciones y servicios de éstas con su clientela, proveedores, comunidad, sean de calidad y que propongan y promuevan el desarrollo de sus productos y servicios. El Propósito primordial es solucionar aspectos tan importantes de índole administrativo en el área de Recursos Humanos. Lo que se considera factor clave e importante de cambio, ya que el recurso humano es permanente en los hoteles, la cual favorecerá a evolucionar, en base a esta Propuesta de Solución por medio de este Plan Funcional.

8.5 DESARROLLO

LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS ANTERIORMENTE DESCRITOS, SE DESARROLLARAN EN ESTE ORDEN.

Para desarrollar el Objetivo 1.

Crear un modelo de establecimiento de su Visión, misión y objetivos organizacionales, ya que ellos son los que guiaran de ahora en adelante a los empleados para alcanzar los fines de las empresas.

Para que este inciso se realice es necesario que los propietarios y los gerentes de las empresas hoteleras se organicen, para tomar la decisión de cuál será la imagen idealizada, lo que pretenden ser en el futuro y las metas a conseguir por medio del recurso humano capacitado, calificado y eficiente. Para ello se les formulan una Misión, Visión y objetivos para que los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras tomen en cuenta para el seguimiento de ahora en adelante en vista de su íntegro y desarrollo organizacional, por medio de la adecuada administración de recursos humanos. A continuación se detallan:

MISION:

Somos una empresa dedicada al servicio de hotelería de alta calidad con el personal capacitado, calificado y eficiente, para la atención de los clientes que deseen una estancia confortable y de ambiente agradable.

VISION:

Ser la cadena hotelera más importante y líder a nivel regional, en el área de hotelería, brindando un excelente servicio de atención al cliente, con el recurso humano profesional y especializado, para después expandirnos a nivel nacional.

OBJETIVOS

GENERAL

Brindar al cliente un servicio de primera calidad por medio de una administración con personal altamente capacitado, motivado, eficiente e identificado con la empresa hotelera.

ESPECIFICOS

- **Ser el mejor lugar, donde el cliente elige pasar su estadía, lejos de su hogar.**
- **Hacer que el cliente no quiera volver a su casa, sino que sienta que este lugar es su casa.**
- **Tener el compromiso de calidad y atención nos hace únicos en el mercado.**
- **Ser puntuales a la hora de cada compromiso, la excelente atención de nuestro personal, la mejor comida nacional y típica, de cada lugar donde el cliente se hospede, la limpieza, orden y decoración de nuestras suites.**

Para desarrollar el Objetivo 2.

Diseñar un organigrama, como base para la Estructura organizacional de las empresas hoteleras y que de esta manera estén real y formalmente organizadas.

Para el mejor funcionamiento de los hoteles, es importante considerar que toda estructura organizacional se debe reflejar los objetivos, puesto que las actividades se derivan de estos, también se deben reflejar las líneas jerárquicas (responsabilidad, staff, responsabilidad), de tal manera que se obtenga como resultado la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

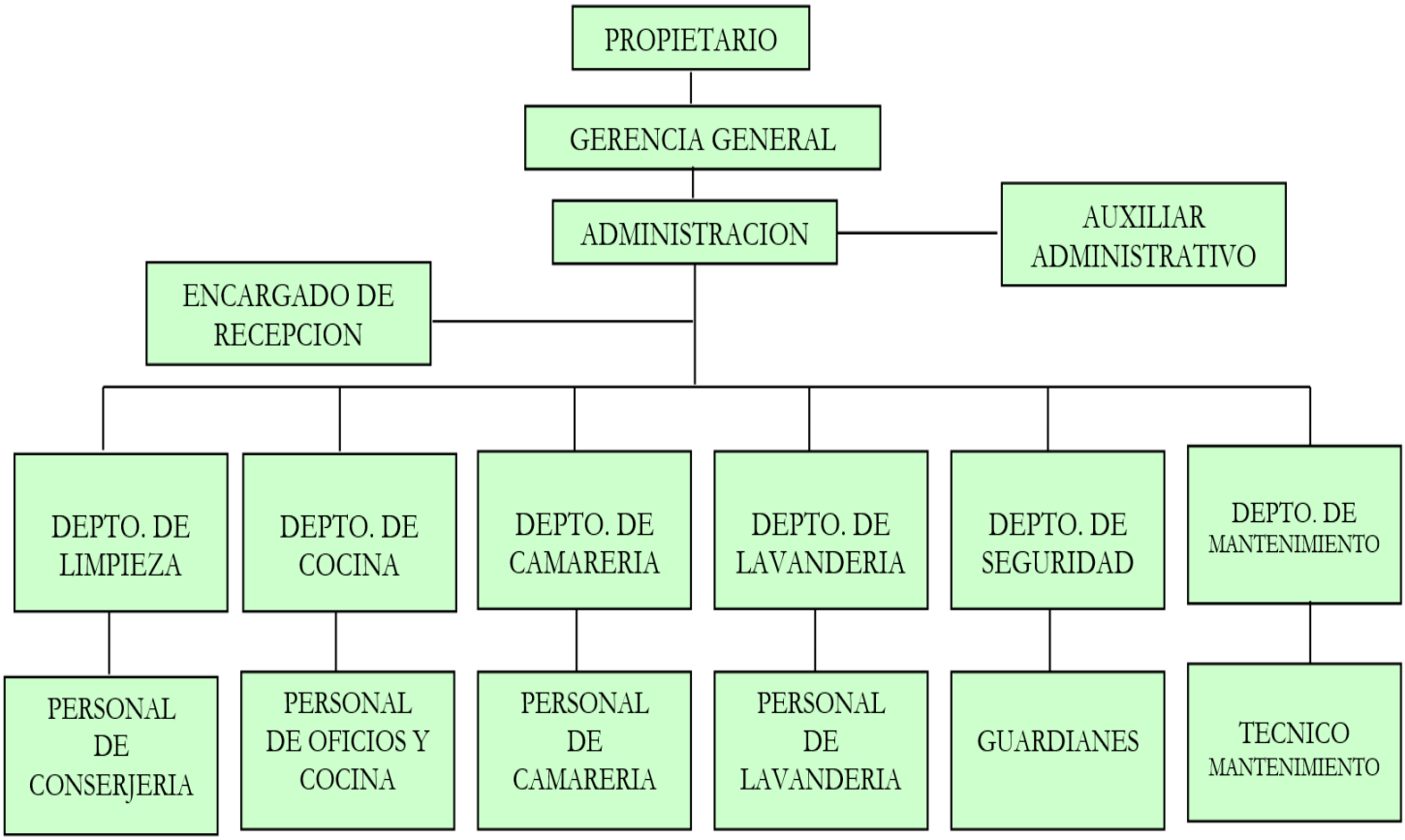
Las diferentes empresas hoteleras carecen de un organigrama que defina sus líneas jerárquicas y sus funciones por escrito, por lo que ese importante contar con un diseño de la Departamentalización del personal, con los puestos que cuentan actualmente. Para los hoteles se les recomienda una organización funcional.

Por lo que se les diseña un ORGANIGRAMA, claro, no contiene un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto en vez de ayudar a la estructura organizacional administrativa de las empresas hoteleras puede producir mayores confusiones.

Arrancar desde Propietario, gerente general, administración, encargados de departamentos hasta el último nivel.

El organigrama que se recomienda para este tipo de empresas hoteleras es el Vertical.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LOS HOTELES TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, DEL DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO



Para desarrollar el Objetivo 3.

Diseñar un Modelo de Contrato Individual de Trabajo, para la contratación de personal de manera formal, por la vía escrita.

Para el mejor desenvolvimiento de los empleados y tener una seguridad de sus derechos y obligaciones ante el patrono, se propone que debido al número de empleados que se encuentran laborando en los diferentes hoteles de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango, y que según la inspección general de trabajo es necesario contar con un Contrato individual del Trabajo, para cada uno de los empleados. Empleando los siguientes objetivos: **Para**

empleados mayores de edad: que por voluntad propia y con conocimiento de sus derechos y obligaciones, acuerde y firme juntamente con el patrono un contrato individual que contenga: Salario y demás prestaciones de ley, jornadas de trabajo, horas extras, tiempo de comidas y demás cláusulas que estipule el patrono.

Esto ampara de forma legal a las dos partes por incumplimiento de responsabilidades estipulado dentro del contrato individual de trabajo. **Para empleados menores de edad:** Según la inspección general de trabajo, estos empleados deben presentarse con acta de nacimiento y en presencia de uno de los padres a mencionada dependencia para el acuerdo de sus labores, siempre y cuando este sea mayor de 14 años.

Su edad debe estar estipulada en el contrato individual de trabajo, así como sus tareas dentro de la empresa, estas deben ser delegadas priorizándolas sobre las de los empleados mayores ya que estas se deben consideras según la edad del menor.

(La carta de la Inspección General de Trabajo se solicita según los requisitos de reclutamiento de personal del hotel).

OBSERVACION: Las jornadas estipulados en el contrato individual de trabajo y los horarios de estas deben de cumplirse, pues de lo contrario de tener conocimiento la Inspección General de Trabajo que los empleados laboran más de 8 horas diarias de ley, y estos estén insatisfechos, la Inspección General de Trabajo tiene toda la potestad para que el patrono remunere de forma efectiva las horas extras que se le deben a cualquier trabajador de las empresas hoteleras.

Para el conocimiento de gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras de la ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango, se propone que sea aplicado el siguiente Modelo de un Contrato Individual de Trabajo dentro de los hoteles.

A continuación Modelo de un contrato individual de trabajo:

MODELO DE UN CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

No._____

Yo_____ de _____ años de edad, sexo _____ Estado Civil _____guatemalteco (a) con domicilio en _____. Me identifico con Cedula de Vecindad No. ___letras___ (números) y registro ___letras___ (números), extendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____, actúo (a) en representación del Hotel _____, por una parte, y por otra el Señor (a), _____ de _____ años de edad, sexo _____, estado civil _____, guatemalteco (a), con domicilio en _____, con cedula de vecindad No. de orden ___letras___ (números) y registro ___letras___ (números), extendida por el alcalde municipal de _____ del departamento de _____, para los efectos de este contrato se denominan ¨Patrono¨ y ¨Trabajador¨, respectivamente, celebran el ¨Contrato Individual de Trabajo¨, conteniendo las siguientes cláusulas. La relación de trabajo inicia el _____ y el trabajador (a) prestara sus servicios como _____, asignado (a) el área de _____.

Los servicios serán prestados en el Hotel _____ con dirección en _____, la duración del presente trabajo es del _____ al _____. La jornada de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana, en jornada _____ de las _____ a las _____ horas de _____ a _____. El salario será de _____letras_____ (números) mensuales incluyendo _____, y _____ letras y (números) anuales, más _____.

Las horas extras el 7º. Día y los días de asueto, le serán pagadas de conformidad a los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo y de conformidad al artículo 122 la jornada ordinaria. El hotel tendrá la facultad de rescindir este contrato si la actividad del trabajador no es satisfactoria a juicio del hotel, pagando las respectivas prestaciones de ley. El horario está sujeto a modificaciones según las necesidades del servicio, el trabajador se sujeta a la rotación que se dé dentro de su mismo nivel, en su periodo de almuerzo tendrá derecho a utilizar _____ minutos.

_____ _____

FIRMA DEL TRABAJADOR **FIRMA DEL PATRONO**

Original: **Para el Patrono.**
Duplicado: **Para el Trabajador.**
Triplicado: **Para a Inspección General de Trabajo.**
Vo. Bo. **Área o Departamento de Recursos Humanos.**

Para desarrollar el Objetivo 4.

Diseñar las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo con las respectivas atribuciones y responsabilidades de los empleados.

El análisis de puestos es una de las herramientas de la Administración de recursos humanos que beneficia las actividades administrativas y operativas de la empresa, tiene una gran importancia para desarrollar las operaciones dentro de la misma pues es la base para la tecnificación de las funciones del recurso humano, además es factor clave en el aumento de la productividad de los empleados. Nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría de Taylor, considerándose inicialmente como una integración de estudios de tiempos y métodos. Desarrollándose la psicología industrial, fue un instrumento del mejoramiento de la eficiencia empresarial, mediante una mejora del rendimiento del personal, y dependiendo de las funciones a cubrir en un puesto, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, debido a que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en los puestos. Por lo anterior expuesto es importante tomar nota de cada puesto dentro de las empresas hoteleras, a fin de establecer los requisitos de las descripciones y especificaciones necesarias para desempeñar los diferentes puestos con eficacia, eficiencia y con éxito, para el beneficio de los hoteles de la ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango.

1. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Administrador

DEPARTAMENTO: Administración

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Gerente General y/o Propietario (a)

SUPERVISA Y EJERCE AUTORIDAD SOBRE: 1. Auxiliar administrativo. 2. Recepcionista 3. Encargados de limpieza, cocina, camarerías, lavandería, seguridad y mantenimiento 4. Personal de Conserjería, cocineras, camareras, lavanderas, guardianes y mantenimiento del hotel.

DESCRIPCION DEL PUESTO: Función Básica: Es el encargado directamente de la aplicación correcta y efectiva de planeación, organización, integración, control y dirección

(proceso administrativo), realizando su trabajo con sentido profesional, debe elaborar procedimientos adecuados para el reclutamiento y selección de personal, así como desarrollar programas de inducción y capacitación, y por medio de la supervisión mantener un control de las actividades internas del personal, como de ingresos y egresos. Debe sostener una comunicación constante con la gerencia y/o propietario por medio de reuniones mensuales, donde presente informes que servirán como base en la formulación de la toma de decisiones. Debe tener don de mando, facilidad en la formulación de soluciones y presupuestos, creatividad, iniciativa, destreza en la utilización de herramientas administrativas.

ESPECIFICACION DEL PUESTO: El puesto requiere de conocimientos de las funciones administrativas y su aplicación, conocimientos en administración de empresas y recursos humanos, servicio y atención al cliente, habilidad en planeación estratégica, funcional y operativa, buenas relaciones humanas.

RELACIONES DE TRABAJO: Con respecto a la relación de personal debe generar un clima y ambiente organizacional de confianza, promoviendo el desarrollo eficaz y efectivo de las tareas. Se debe mantener una adecuada relación con la gerencia general, para la atención de mejores resultados en la toma de decisiones. Mantener una adecuada autoridad funcional y la capacidad en la delegación de funciones, responsabilidades y actividades a todo el personal que se encuentra a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Supervisión de las tareas de los empleados, evaluar que se cumplan con los principales objetivos de las empresa. 2. Mantener una adecuada relación laboral con sus subalternos creando un clima organizacional agradable. 3. Motivar al personal. 4. Tomar decisiones en beneficio de las empresas hoteleras. 5. Informar a la gerencia general y/o propietario (a) todos aquellos aspectos relacionados al crecimiento empresarial. 6. Reclutar y seleccionar al personal con las diferentes técnicas para optar al mejor y calificado. 7. Promover capacitaciones a los empleados en diferentes áreas, por medio de Intecap.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO: 1. Título de Perito Contador, Administración de empresas, de preferencia con estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera a fin. 2. Experiencia mínima de un año en puesto similar. 3. Mayor de 25 años en adelante. 4. Disponibilidad de horario. 5. Dinámico, con sentido de responsabilidad, buena presentación, excelente relaciones humanas. 6. Capacidad de trabajar en equipo. 7. Don de mando. 8.

Presentar Currículo vitae, boleto de ornato, fotocopia de cedula, 3 cartas de recomendación personales y 3 laborales, antecedentes penales y policíacos, tarjeta de pulmones.

2. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Auxiliar Administrativo

DEPARTAMENTO: Administración

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Administrador

SUPERVISA Y EJERCE AUTORIDAD SOBRE: 1. Recepcionista, 2. Camareras, 3. Encargado de mantenimiento, 4. Lavanderas, 5. Cocineras, 6. Conserjes y 7. Guardianes.

DESCRIPCION DEL PUESTO: Función Básica. Seguir los lineamientos del administrador e informar a este, todo lo relacionado con los controles internos, así como la elaboración de reportes diarios por medio de hojas electrónicas. Mantener estricta relación con el personal, revisar, controlar y supervisar los resultados de los objetivos remitiéndolos por escrito a la administración. Apoyar al administrador en área de recursos humanos.

RELACIONES DE TRABAJO: Deberá tener una estrecha relación con el administrador y con el resto del personal de la empresa hotelera.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Asistir a reuniones que se den en el hotel con la gerencia y propietario. 2. Planificar reuniones de trabajo con el personal a su cargo. Chequear los planes de trabajo que estos presentan. 3. Informar de toda innovación en el campo de servicio y atención al cliente. 4. responsable que se registre y archive todo lo relacionado a registros diarios, como también el registro e informe del rendimiento laboral de los empleados. 5. Asesorar, coordinar y supervisas todas las actividades. 6. Proveer, seleccionar y requerir la clase, cantidad y calidad del material y equipo que se utilizara durante el día de acuerdo a lo que soliciten los huéspedes. 7. Velar por el mantenimiento de las instalaciones físicas como también del mobiliario y equipo. 8. Analizar el rendimiento del personal haciendo los informes que se consideren convenientes y proponiendo las soluciones que s crean necesarias.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO: 1. Poseer título de nivel medio de perito contador y/o administración de empresas. 2. Poseer conocimientos administrativos. 3. Ser mayor de 20 años. 4. Tener buenas relaciones humanas. 5. Trabajar en equipo. 6. Ser proactivo. 7. Presentar currículo vitae, boleto de ornato, fotocopia de cedula, 3 cartas de recomendación personales y 3 laborales, antecedentes penales y policíacos, tarjeta de pulmones.

3. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Recepcionista

DEPARTAMENTO: Administración

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Auxiliar Administrativo

SUPERVISA Y EJERCE AUTORIDAD SOBRE: camareras, encargado de mantenimiento, lavanderas, cocineras, cocineras, conserje y guardián. **DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica.** Debe actuar como secretario (a) recepcionista y encargado de los asuntos que por naturaleza correspondan a la sección. Tendrá responsabilidad con relación al control diario de ingresos y egresos de huéspedes, horarios de entradas y salidas del personal, documentación de pedidos, elaboración de facturas contables.

RELACIONES DE TRABAJO: Debe poseer buenas relaciones humanas con su equipo de trabajo, manteniendo un clima laboral agradable sobre todo amistoso, de ser necesario contar con disponibilidad de apoyo y colaboración en la ejecución de cualquier tipo de tarea que se le asigne. Excelentes relaciones públicas, amabilidad, cordialidad, destreza en solución de problemas en su área de trabajo, rapidez en el desarrollo de sus actividades enfocando todas las características para brindar con especial un buen servicio al cliente.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: 1. Apoyo en el control de personal e informar constantemente al auxiliar administrativo. 2. Asistir a las reuniones coordinadas y ordenadas por el administrador. 3. Administrar los ingresos y egresos derivados de los clientes como el control de los mismos. 4. Llevar registro diario de correspondencia y el control del manejo

interno. 5. Orientar a los clientes en cuanto a políticas, reglamento, para el respectivo cumplimiento de los mismos.

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO: 1. Poseer título de nivel medio perito contador, administrado de empresas y/o Secretaria. 2. Excelente presentación personal. 3. Mayor d 20 años. 4. Buenas relaciones humanas y extrovertido (a). 5. Capacidad para trabajar en equipo. 6. Experiencia no indispensable. 7. Presentar currículo vitae, boleto de ornato, fotocopia de cedula, 3 cartas de recomendación personales y 3 laborales, antecedentes penales y policíacos, tarjeta de pulmones.

4. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Conserjes

DEPARTAMENTO: Limpieza

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica. Encargados de la limpieza general de las instalaciones, así como del transporte de pedidos o encomiendas varias de la empresa. **RELACIONES DE TRABAJO:** Deben tener relaciones interpersonales, ser sociables, dinámicos, así como tener excelentes relaciones laborales. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** 1. Hacer la limpieza general del área de trabajo asignada al administrador. 2. Encargado del transporte de equipaje de los huéspedes hacia sus habitaciones, como de compras de insumos y demás pedidos externos de la empresa. 3. Solicitud de suministros de limpieza anticipadamente y dirigido al auxiliar administrativo. 4. Encargado de mantenimiento de áreas verdes de la empresa. **REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES:** Tener como mínimo sexto primaria. Ser responsable, honrado activo. Ser mayor de edad. Tres cartas de recomendación y tener buenas relaciones humanas.

5. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Cocinero (as)

DEPARTAMENTO: Cocina

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica. Encargado (as) de la preparación de alimentos para el consumo de huéspedes y empleados de la empresa. **RELACIONES DE TRABAJO:** Deben tener relaciones interpersonales, ser sociables, dinámicos, así como tener excelentes relaciones laborales. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** 1. Preparación de alimentos. 2. Hacer listado de insumos. **REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES:** Tener como mínimo sexto primaria. Tener conocimientos de cocina profesional y culinaria. Experiencia mínima de un año en puesto similar. Disponibilidad de horario. Gozar de buena salud. Ser responsable, honrado (a) activo (a). Ser mayor de edad. Tres cartas de recomendación y tener buenas relaciones humanas.

6. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Camarero (as)

DEPARTAMENTO: Camarería

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica. Responsable de la limpieza, cambio de ropa de cama y ordenamiento de las habitaciones, como también debe velar por la adecuada presentación d las habitaciones. Llevar control de los bienes que se encuentra en las habitaciones. **RELACIONES DE TRABAJO:** La relación de camarera debe ser constante con el auxiliar administrativo o en caso con él o la recepcionista, generando confianza y compañerismo con el personal que labora dentro del hotel. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** Velar por el orden, limpieza, mantenimiento, de ropa limpia en las habitaciones.

Control de inventario de ropa y sabanas y resguardo de los bienes de las habitaciones. Trasladar orden de pedido de alimentos a los huéspedes en su respectiva habitación, previo haber sido solicitado. **REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES:** Poseer buenas relaciones sociales, vocación de servicio y atención al cliente. Buena presentación y capacidad de trabajar en equipo y poseer buenas relaciones humanas e higiene personal. Haber cursado mínimo tercero básico. Mayor de edad. Experiencia no indispensable. Disponibilidad de horario. Tres cartas de recomendación.

7. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Lavandero (as)

DEPARTAMENTO: Lavandería

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica. Responsable del lavado de ropa general del hotel, así como del secado, planchado y colocación en la bodega. **RELACIONES DE TRABAJO:** Debe trabajar en equipo con el resto empleados del departamento, coordinando las actividades diarias, para el mejor desarrollo de sus tareas encomendadas. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** Debe facilitar a la empresa ropa limpia. Responsable de cada una de las piezas que se le entreguen. Como de la calidad del producto final. Del secado, planchado y colocación de piezas y ropa en bodega. Enviar pedidos de suministros al auxiliar administrativo con un día de anticipación, para abastecer al departamento de lavandería. **REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES:** Tener como mínimo sexto primaria. Ser mayor de edad. Responsable y con buenas relaciones laborales. Experiencia en puesto similar. Tres cartas de recomendación. Disponibilidad de horario.

8. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Técnico

DEPARTAMENTO: Mantenimiento

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Administrador y/o Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica. Encargado de la supervisión y reparación de los desperfectos eléctricos, mecánicos, de mobiliario y mantenimiento en general que impidan el servicio al cliente. **RELACIONES DE TRABAJO:** Debe tener buenas relaciones laborales, además del respecto adecuado hacia los demás empleados del hotel. **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:** Encargado del mantenimiento general de las instalaciones. Reportar la supervisión realizada semanalmente al equipo de la empresa, sistema de cableado de energía eléctrica. Realizar órdenes de pedido de repuestos o cualquier herramienta anticipada, previendo un stock de herramienta para cualquier emergencia. **REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES:** Ser graduado de Bachiller en electrónica industrial y técnico electricista. Tener tres años como mínimo de experiencia en puesto similar. Ser mayor de 25 años. Disponibilidad de horario. Ser responsable y profesional en el desarrollo de sus labores. Presentar currículo vitae, boleto de ornato, fotocopia de cedula, 3 cartas de recomendación personales y 3 laborales, antecedentes penales y policíacos, tarjeta de pulmones.

9. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION TECNICA DEL PUESTO

PUESTO: Guardián (es)

DEPARTAMENTO: Seguridad

FECHA: Marzo 2,009

REPORTA A: Administrador y/o Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION DEL PUESTO. Función Básica. Encargado de velar por la Seguridad operativa del hotel. **RELACIONES DE TRABAJO:** Debe tener buenas relaciones laborales, además del respecto adecuado hacia los demás empleados del hotel. **RESPONSABILIDADES**

DEL PUESTO: Encargado de la Seguridad Operativa interna y externa de las instalaciones. Reportar cualquier inconveniente y/o accidente al administrador y/o auxiliar administrativo. **REQUISITOS MINIMOS EXIGIBLES:** Ser graduado. Tener tres años como mínimo de experiencia en puesto similar. Ser mayor de 25 años. Disponibilidad de horario. Ser responsable y profesional en el desarrollo de sus labores. Buen manejo y tener licencia de potación legal de armas. Presentar currículo vitae, boleto de ornato, fotocopia de cedula, 3 cartas de recomendación personales y 3 laborales, antecedentes penales y policíacos, tarjeta de pulmones.

Para desarrollar el Objetivo 5.

Fomentar la forma de recompensar por medio del EMPLEADO DEL MES, para MOTIVAR al personal de las empresas hoteleras, por los logros obtenidos y su nivel de producción alta de desarrollo dentro de los hoteles, además conllevarlo a premiarlo con una BONIFICACION ECONOMICO ADICIONAL de Q. 500.00.

El **INCENTIVO MÁS PODEROSO** que pueden utilizar los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras, es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento. Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. Y una manera de asegurarse de que las personas están felices en el trabajo es verificar que tienen amigos en la empresa, para el empleado, el reconocimiento significa que le concede importancia. ¿De qué le vale a uno hacer algo especial, si nadie se da cuenta y no parece establecer ninguna diferencia? **Algunas Recompensas no monetarias (o Incentivos**

no monetarios) como Banquetes, Asistencias a seminarios o conferencias, etc., Almuerzos, Excursiones de compras, Libros, discos, vídeo casetes, Tiempo libre. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del **EMPLEADO DEL MES**, para MOTIVAR al personal de las empresas hoteleras, por los logros obtenidos y su nivel de producción alta de desarrollo dentro de los hoteles, además conllevarlo a premiarlo con un **BONO ECONOMICO ADICIONAL** de Q. 500.00.

ESTRATEGIA PARA INCENTIVAR CON EMPLEADO DEL MES Y BONIFICACIÓN ADICIONAL.

Es muy importante fomentar este plan por medio de la Gerencia de los hoteles y solicitar autorización a los propietarios de los mismos, procurando de manera conseguirla y aplicarla, para incentivar a los empleados como un sistema extraordinario y seleccionando al EMPLEADO DEL MES, con una BONIFICACION ADICIONAL de Q. 500.00, de manera que esto motive a hacer el trabajo con mayor responsabilidad y productiva posible, con el menor número de pérdida posible. Al mismo tiempo mejorar su proceso productivo personal, a manera de diversificar su técnica humana, como también su desarrollo personal.

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

1. Elaboración y aprobación de este programa del Empleado del Mes y su bonificación adicional.
2. Así mismo, conformada la información, comunicación y coordinación por medio del gerente del hotel, a su vez promoviendo con el propietario este sistema de incentivos de motivación sea autorizado eficazmente.
3. Desarrollar este sistema de intercambio de experiencias y conocimientos entre las mismas empresas hoteleras, con el propósito del mejoramiento y desarrollo humano y organizacional.
4. Presupuestar la acción del Sistema de incentivos para motivación de los empleados mensualmente.

Presupuesto proyectado

Renglón Presupuestario	Concepto	Cantidad	Costo Promedio Mensual	Total Monto a Financiar Anual
Sistema de Incentivos	Pago por Empleado del mes.	1 (12 Meses)	Q 500.00	Q. 6,000.00
			TOTAL	**Q. 6,000.00**

Observación: El renglón presupuestario a utilizar en el Sistema de Incentivos por concepto de pago por MES DEL EMPLEADO, será para cada empleado destacado en cada mes y se le bonificara económicamente con Q. 500.00, lo que generará un monto anual de Q. 6,000.00, como parte de este presupuesto de egreso.

Para desarrollar el Objetivo 6.

Crear un flujograma adecuado para reclutar y seleccionar personal para contratar personal.

Es muy importante que los Gerentes y/o propietarios de los hoteles Recluten y Seleccionen el personal eficiente y eficaz, por medio del ESQUEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADHERIDO.

El funcionamiento deberá ser ágil y eficiente, permitiendo un mejoramiento en el proceso de gestión laboral, basado en el desarrollo de instrumentos de gestión personal, que permita establecer un proyecto productivo manejado eficientemente, creando un nivel de rentabilidad y beneficio social, mejorando las condiciones socioeconómicas del personal contratado, por lo que se pretende que esta nueva forma de CONTRATAR sea un servicio de mejorar el sistema de reclutar, seleccionar personal de las Gerencias de los hoteles, por ende coadyuvará a la ampliación y facilitación del área de cobertura de contratación de personal y su facilitación posible. Para ello las **ESTRATEGIAS DE ACCION** que se deben tomar:

1. Elaboración y/o actualización de técnicas de procesos de gestión de Reclutamiento y Selección de personal diseñando las Políticas internas de Reclutamiento y Selección de personal como su respectiva contratación e incluirlas dentro del Manual de organización.

2. Investigar necesidades y demandas del mercado meta laboral, para gestionar y ofrecer proyectos de trabajo, que realmente las empresas hoteleras requiera, luego brindarles el servicio grato laboral oportuno, manejado con eficacia y un buen trato personalizado.

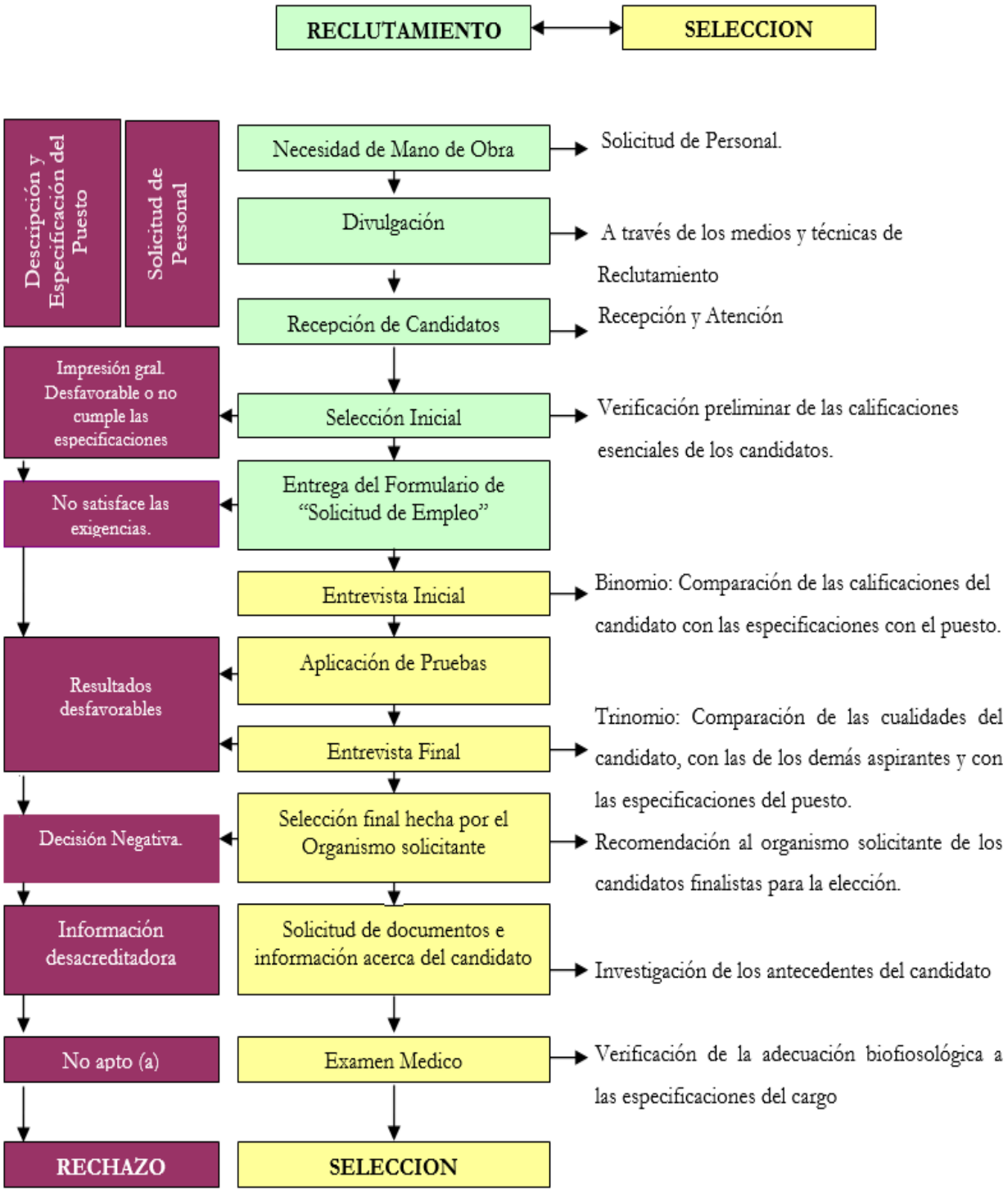
3. Los Gerentes de las empresas hoteleras, deben especializarse en determinados programas de reclutamiento y selección de personal y como Contratar personal.

4. Diseñar un sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución de este Plan de proyectos, vinculados al Reclutamiento y Selección de personal eficaz y eficiente.

5. Contar siempre con Plan anual, por lo menos a un año plazo, para aumentar el mercado laboral y disminuir el índice actual de desempleo, tomando mecanismos motivantes y realistas que se puedan cumplir.

6. Reclutar, seleccionar y contratar Personal, por medio de la técnica de este **FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS,** para las empresas Hoteleras de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA CONTRATACION DE RECURSOS HUMANOS



Para desarrollar el Objetivo 7.

Crear políticas de reglamento interno para orientar la conducta de los empleados, en base al Código de Trabajo para que tenga legalidad.

REGLAMENTO INTERNO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS TRES ESTRELLAS

TITULO I

CAPITULO I

DISPÒSICIONES GENERALES

Artículo 1. El presente reglamento interno tiene como principal objetivo dar a conocer al personal las principales normas de trabajo y de conducta que debe cumplir en el desempeño de sus labores, valorizando la importancia de aprovechar mejor su jornada de trabajo. Elaborado de conformidad con lo dispuesto en el Títulos y Capítulos del Código de Trabajo. Las disposiciones del presente **Reglamento Interno de Trabajo,** denominado simplemente “El Reglamento” o “Este Reglamento”, una vez aprobado por la Inspección General de Trabajo, deberán ser de cumplimento obligatorio para los trabajadores de las empresas hotelera tres estrellas, sin excepción alguna.

Artículo 2. Se estipulan las normas que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios de los trabajadores en la organización. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este reglamento interno.

TITULO II

CAPITULO I

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Artículo 3. En el presente reglamento se otorgan un mínimo de prestaciones que la institución a los trabajadores, sin perjuicio de que están sean superadas a la ley. Cualquier asunto o problema que surjan en las relaciones laborales entre la empresa y los trabajadores, que no se encuentre previsto o regulado por este reglamento, será resuelto por la empresa según sus directrices con apego a lo que establece a la ley laboral, buscando la solución adecuada para los intereses tanto de la empresa como de sus trabajadores.

CAPITULO II

FUNCIONES DE LA UNIDAD

Artículo 4. Las relaciones laborales y de disciplina se regirán por los preceptos señalados en el presente reglamento. Todos los trabajadores de cualquier categoría profesional que pertenezcan a la institución hotelera, tanto si realizan funciones técnicas, como si su labor es puramente subalterna o auxiliar, deberán someterse por el mismo hecho a las reglas fijadas en este reglamento, con todas las consecuencias emanadas del cumplimiento o cumplimiento de las mismas.

Artículo 5. Todo trabajador cumplirá y atenderá en su trabajo las instrucciones que reciba de la dirección de la institución hotelera, en su orden jerárquico estipulado y funcional, o de todo aquel siendo su superior jerárquico represente para los efectos laborales de la organización.

Artículo 6. El presente reglamento, de conformidad con la ley, será colocado en un lugar donde se pueda consultar con facilidad en un Manual y se dará una copia a cada uno de los empleados, con objeto de que los trabajadores se enteren de sus obligaciones y derechos que el presente otorga.

TITULO III

CAPITULO I

ORGANIZACION

Artículo 7. La institución hotelera está organizada administrativamente por la Gerencia General y la Administración.

Artículo 8. La Gerencia General es la autoridad superior de las institución por la cual, le corresponde la dirección general de las actividades.

Artículo 9. La Gerencia general y la Administración son las encargadas de administrar y dirigir las actividades que se realizan en la organización.

CAPITULO II

ADMINISTRACION

Artículo 10. La Administración tiene a su cargo velar por el cumplimiento de las normas de administración de personal, por lo cual debe actuar en coordinación con la gerencia general. Entre sus actividades principales están: Reclutamiento y selección de personal, Inducción y capacitación del

personal para desempeñar bien sus puestos, Administración de salarios y puestos, Relaciones laborales, Encargado de organizar y dirigir las compras, otras actividades asignadas por la gerencia general.

Artículo 11. Los departamentos tendrán jerarquía inmediata sobre su personal y actuaran en coordinación con la administración para el adecuado desarrollo de las relaciones laborales.

TITULO IV

CAPITULO I

CONDICIONES DE INGRESO

Artículo 12. La relación laboral entre trabajadores y empleador, se formalizara a través de la celebración de un Contrato Individual de Trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivamente y una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en este reglamento.

Artículo 13. Se toma un plazo de tiempo como periodo de prueba conforme a la ley, por lo que durante dicho periodo la terminación de la relación laboral se produce sin responsabilidad de las partes.

Artículo 14. Para ingresar a la empresa el trabajador, debe llenar los siguientes requisitos: Poseer aptitud moral, intelectual y física para el desempeño eficiente del puesto. Satisfacer los requisitos que se establezcan para el puesto que este aspirando. Obtener los resultados necesarios en las pruebas ó exámenes que establezca la administración. Finalizar satisfactoriamente el periodo de prueba.

Artículo 15. En el momento de la contratación de la persona y se le hace entrega del cargo o puesto, queda obligada a prestar sus servicios bajo las ordenes de su jefe inmediato.

Artículo 16. Toda persona que ingresa a prestar sus servicios está sujeta a un periodo de prueba de dos meses, empezando a partir de la fecha que se entrega el cargo o puesto.

Artículo 17. La evaluación del periodo de prueba será responsabilidad del área en donde preste el servicio el trabajador, bajo la supervisión del administrador. Si el resultado es satisfactorio el trabajador será considerado empleado regular.

CAPITULO II

OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 18. Las principales atribuciones y obligaciones especiales, serán limitadas al personal que presta sus servicios en la organización, todo ello de acuerdo con el cargo y puesto que desempeña en lo estipulado en la descripción y especificación de puestos y a lo convenido en el Contrato Individual de Trabajo.

TITULO V

CAPITULO I

JORNADAS DE TRABAJO

Artículo 19. La jornada de trabajo diurna, es de ocho horas diarias y no podrá ser menor de cuarenta horas ni exceder en ningún caso de cuarenta y cuatro horas semanales. El administrador decidirá el horario a sus empleados.

Artículo 20. Los trabajadores deberán presentarse puntualmente a sus labores en la empresa hotelera al inicio de sus jornadas estipuladas por el administrador. Quienes así no lo hagan, serán sancionados de conformidad con las medidas disciplinarias dispuestas en este Reglamento, salvo que mediare justa causa que excuse el atraso, emergencia u otros según el criterio del administrador.

Artículo 21. La jornada extraordinaria será debidamente remunerada. Sin embargo no se considerara jornada extraordinaria el tiempo que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables solo a el, ni el que sea consecuencia de su falta de actividad o pérdida de tiempo durante la jornada ordinaria, siempre que le sea imputable.

CAPITULO II

ASUETOS

Artículo 22. Todo trabajador que falte un día de trabajo, sin licencia previa con o sin goce de salario y no justifique su inasistencia plenamente, se le descontara el salario de ese día.

Artículo 23. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, licencias, huelga legal u otras cosas análogas.

Artículo 23. Se consideran días de asueto con goce de salario para los trabajadores: 1º. de enero; 15 de Marzo por la fiesta titular; Jueves, viernes y sábado santo; 1º. de Mayo; 30 de Junio; 15 de Septiembre día de la Independencia; 20 de Octubre; 1º. de Noviembre; 24 de diciembre medio día y 25 de diciembre; 31 de diciembre medio día.

Artículo 24. Toda trabajadores embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante ochenta y cuatro días en su periodo de pre y post parto. Este descanso es regido por las reglas establecidas en el artículo 152 del Código de Trabajo, reformado por el artículo 12 de decreto No. 64-92 del Congreso de la República.

CAPITULO III

VACACIONES

Artículo 25. Todo trabajador gozara un periodo de vacaciones de quince días hábiles, con goce de salario después de un año laborado. Es obligatorio y se disfrutaran por periodos completos. Únicamente podrán fraccionarse cuando se trate de labores de índole especial, que no permitan la ausencia del titular durante el periodo completo de vacaciones a juicio de la Gerencia General o Administración.

TITULO VI

CAPITULO I

REGIMEN SALARIAL

Artículo 26. Salario, es la retribución que la empresa paga sus trabajadores en virtud del cumplimiento del Contrato o relación de trabajo existente entre ambos.

Artículo 27. La empresa pagará a sus trabajadores (as) por unidad de tiempo, de acuerdo con las categorías y características del trabajo. El salario se pagara en moneda de curso legal, por medio de cheques.

Artículo 28. Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por el trabajador, le serán cancelados en forma mensual. Dicho pago se efectuara de la siguiente forma: si el día de pago cae día inhábil, el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior. Los reclamos de salarios incompleto o prestaciones laborales se harán en el momento de recibido, pero cuando la diferencia sea en el cómputo de trabajo realizado, los interesados podrán hacerlo en el transcurso de la semana siguiente.

TITULO VII

CAPITULO I

REGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 29. Las infracciones a las leyes de trabajo y previsión social y al presente Reglamento Interno serán sancionadas en la forma siguiente: **a) Amonestación Oral:** La que produce cuando el trabajador falte a sus labores levemente. Esta se hará en privado. También ocasionara falta cuando el trabajador llegue tarde a sus labores, la empresa tiene el poder de aplicar las medidas disciplinarias de acuerdo al procedimiento marcado en el presente capitulo. **b) Amonestación Escrita:** Cuando el trabajador reincida en la falta leve o cuando la naturaleza de lamisca lo amerite. En este caso se enviara copia a la Inspección general de trabajo. **c) Suspensión de trabajo:** Esta suspensión puede ser de uno a ocho días, sin goce de salario, que procederá después de haberse apercibido al trabajador por escrito, la graduación de los días de suspensión se hará de acuerdo con la calificación de la falta, atendiendo a los siguientes factores: a) Tiempo de servicio, b) Comportamiento anterior, c) Gravedad de falta, d) Magnitud del daño o inmoralidad, e) Premeditación o reincidencia. En todo caso se escuchara previamente al trabajador sancionado, así como a los trabajadores que indiquen al afectado.

TITULO VIII

CAPITULO I

OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 30. Las principales obligaciones de los trabajadores por las disposiciones legales son las siguientes: a) Presentarse al trabajo correctamente a las horas especificado por el administrador. b) Cumplir con las instrucciones que se les imparten para obtener mayor eficiencia y hacer las sugerencias que estime convenientes a tal fin. C) En caso de deterioro o pérdida total ocasionada por el mal uso de las herramientas que se le proporcione, será responsable de reponerla en las mismas condiciones que la recibió. d) En caso de negligencia laboral u omisión en las instrucciones de su superior, tendrá la obligación de hacer las correcciones necesarias, después de la jornada de trabajo, sin que esta sea compensada económicamente. e) Dar aviso a la empresa de la causa que le impide asistir a sus labores dentro de las 24 horas del día siguiente a su ausencia. f) Atender con amabilidad y cordialidad a las personas con quienes tenga que trabajar o trata cualquier asunto relacionado con la organización. g) Usar y tratar con cuidado los objetos, útiles, herramientas, maquinaria e implementos que se les facilite para desempeñar su trabajo. h) Devolver en forma acostumbrada o convenida, las herramientas o demás implementos que se les haya proporcionado para la ejecución d su trabajo. i) Cumplir estrictamente con

las normas estipuladas en el presente reglamento. j) No excederse en el permiso que se les conceda para asuntos personales.

CAPITULO II

OBLIGACIONES GENERALES PARA LA INSTITUCION

Artículo 31. Además de las contenidas en el Código de Trabajo, se determina las siguientes: a) Cancelar a los trabajadores los respectivos salarios en la forma establecida en el Contrato Individual de Trabajo. b) Velar que el trato a los trabajadores sea de mutuo respeto. c) Otorgar permiso con goce de salario para el ejercicio del sufragio en elecciones populares. d) Mantener en el lugar de trabajo toda la documentación relativa a la relación empleado-patrono. e) Atender en forma correcta a las autoridades de Trabajo y del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social que concurra en la organización. f) Prestar atención inmediata requerida, cuando se encuentre en peligro de salud y seguridad sus trabajadores. g) Tener un botiquín conveniente, para primeros auxilios, instalado en el lugar o lugares de trabajo con medicamentos necesarios para prestar atención en caso de algún accidente o emergencia. h) Conceder permiso a los trabajadores para acudir al IGSS, previa comprobación de cita.

CAPITULO III

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 32. a) Abandonar el trabajo en horas de labores sin causa justificada o sin licencia del patrono o jefes inmediatos. b) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal análoga. c) Utilizar los útiles o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados. d) La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyen actos de manifiestos de sabotaje contra la actividad normal de la empresa. e) Divulgar datos o información de la institución, salvo caso autorizado por la ley o sus reglamentos. f) Hacer propaganda y otras actividades de carácter político o religioso en horas y en el lugar de trabajo; tomar en cuenta la filiación política o religiosa de los interesados y otras razones ajenas al cumplimiento del deber para atender favorable o desfavorablemente sus gestiones.

CAPITULO III

PROHIBICIONES DE LA INSTITUCION

Artículo 33. a) Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas. b) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley. c) Retener por su voluntad, las herramientas u objetos del trabajador como garantía o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad. d) Permitir o dirigir los trabajos, estado de

embriaguez o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal análoga. e) Hacer discriminaciones por motivos de orden político, social, religioso, racial o de sexo, que perjudiquen o favorezcan a trabajadores o aspiraciones de ingreso al servicio de la institución.

TITULO IX

CAPITULO I

MEDIDAS DE SEGUIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Artículo 34. Todos los trabajadores al servicio de la empresa deberán atender a las instrucciones de la empresa o representante en el trabajo, relativas a la higiene y seguridad en horas laborales, observando lo siguiente: a) Cumplir con las medidas preventivas de seguridad que el IGSS, las Autoridades de Trabajo o de Salud Pública, exijan o recomienden. b) Cumplir estrictamente con las disposiciones contenidas en Reglamento general sobre la higiene y seguridad en el trabajo. c) Cualquier deficiencia en instalaciones eléctricas, maquinaria y otros, que pongan en peligro la vida, salud y seguridad de los trabajadores, lo harán del conocimiento del patrono para su pronta corrección y en caso de no ser atendidos, denunciar ante las autoridades correspondientes. d) Hacer uso correcto de lavamanos, sanitarios y demás servicios higiénicos que hay en la organización al servicio exclusivo de los empleados, comunicando de manera pertinente cualquier deficiencia de los mismos. e) En caso de accidente utilizar los medicamentos prevenidamente del botiquín, con el propósito de evitar complicaciones posteriores. f) Cuando se desconozca el manejo de alguna máquina, pedir instrucciones pertinentes al patrono, para conocer su funcionamiento. g) En general, dar cuenta al patrono de cualquier riesgo inminente que ponga en peligro la vida y salud de los empleados.

TITULO X

CAPITULO I

REGIMEN DE DESPIDO JUSTIFICADO

Artículo 35. Los trabajadores de la empresa, solamente pueden ser despedidos de sus puestos, si infringen algunas de las normas previstas en el Código de Trabajo o en el presente Reglamento Interno. **a) Despido sin responsabilidad de la Empresa:** Esta sanción se aplicara exclusivamente por el gerente general, o quien haga sus veces. La medida de despido requiere que el trabajador haya sido notificado anteriormente por escrito. **b) Terminación del Contrato de Trabajo por voluntad del Trabajador:** Cualquier terminación del contrato de trabajo que provenga de la voluntad unilateral del trabajador o sin causa justa, deberá dar previo aviso al patrono.

TITULO XI

CAPITULO I

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 36. La empresa procurara por todos los medios a su alcance para mantener la estabilidad de los empleos de los trabajadores, así como remunerarlos, motivándolos para estimular y mejorar constante a los trabajadores que se distingan en su trabajo.

Artículo 37. La empresa proporcionara a los trabajadores capacitación y adiestramiento para la realización de su trabajo eficaz y eficiente, colaborando con el área encargadas de la planificar y desarrollar los recursos humanos a la formación profesionales de los empleados.

Artículo 38. Las peticiones de mejoramiento en general que los trabajadores tengan que hacer, las presentaran verbalmente o escrito según su importancia. Cuando sea individual, el interesado podrá hacerlo personalmente. Cuando sea de carácter colectivo o de interés general, deberán gestionar una comisión formada por tres compañeros de labores, los cuales están facultados para resolver haciéndolo del conocimiento del patrono con la prontitud que el caso amerite, notificado después a los interesados en un máximo de 15 días.

Artículo 39. Es obligación de la empresa, contribuir con los programas de recreación en beneficio de los trabajadores y sus familias.

Artículo 40. Cuando se realicen comisiones por parte de los empleados, fuera del lugar de trabajo, los costos de transporte y alimentos, serán cubiertos por la empresa.

Artículo 41. Cuando un trabajador extravíe o pierda alguna herramienta proporcionada por su patrono para la ejecución de su trabajo, será responsable y pagara su valor conforme al inventario respectivo.

Artículo 42. Ningún trabajador que haya en estado de tratamiento médico en el Seguro Social, podrá reintegrarse a sus labores antes de haber cumplido los días señalados para su recuperación y que conste en el certificado correspondiente.

Artículo 43. En lo relativo a los demás derechos y obligaciones que correspondan a la organización y trabajadores, estos se regirán por lo previsto en el Código de Trabajo y demás leyes afines.

Artículo 44. Para ejecutar cualquier derogación o modificación al presente **Reglamento Interno de Trabajo**, se observaran las mismas normas para su aprobación.

Artículo 45. Este reglamento al ser aprobado por la **Inspección General de Trabajo,** entrara en vigencia quince días después de haber sido dado en conocimiento oficial de los trabajadores, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 59 del Código de Trabajo.

EMPRESA HOTELERA: _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL REPRESENTANTE LEGAL: _____

PUESTO DEL REPRESENTANTE LEGAL: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE LA INSPECCION GENERAL DE TRABAJO.

INSPECCION DE TRABAJO.

Se tiene a la vista para resolver el Reglamento Interno de Trabajo anterior No. _____

Presentado por la Empresa: _____

Con Dirección en: _____

CONSIDERANDO: Que el presente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO,** se encuentra ajustado a las leyes y disposiciones legales, procede darle su aprobación, por lo que con base en el artículo 59 del Código de Trabajo y lo preceptuado en el Acuerdo Gubernativo No. 444-95. **RESUELVE APROBAR**, el presente Reglamento Interno de Trabajo.

NOTIFIQUESE y oportunamente archivase. **FIRMA** _____

INSPECTOR GENERAL DEL TRABAJO

GUIA PARA LOGRAR LA APROBACION DEL REGLAMENTO INTERNO POR LA INSPECCION GENERAL DE TRABAJO

ACT	PROCEDIMIENTO	TIEMPO EN DIAS	METODO DE TRABAJO
A	Diagnóstico de Necesidad de Reglamento Interno de Trabajo.	1	En base a: • Observación directa de la necesidad de los gerentes y/o propietarios, para regir en la conducta laboral.
B	Recepción y Verificación del diseño del Reglamento Interno de Trabajo con los gerentes.	2	• Recepción y comparación de la calidad de Reglamento Interno terminado y su respectiva garantía para regir en la conducta laboral.
C	Análisis bien detallado de cada Título capitulo y disposiciones legales en cuanto a la Ley del Código de Trabajo.	3	• Análisis y comparación con la Ley del Código de Trabajo, para la respectiva legalidad.
D	Establecimiento del Reglamento Interno de Trabajo para las empresas hoteleras.	1	• Establecer el régimen laboral que orientara de ahora en adelante a los gerentes y/o empleados.
E	Presentación del Reglamento Interno a los propietarios de las empresas hoteleras previo a la Inspección general de trabajo.	2	• Vo. Bo. y autorización por parte de los propietarios de las empresas hoteleras para que el reglamento interno tome regimiento en el ambiente laboral.
F	Solicitar la Autorización y Aprobación del Reglamento Interno ante la Inspección General de Trabajo.	2	• De acuerdo a lo establecido en cuanto al diseño, calidad, garantía y metodología del Reglamento Interno en cuanto al decreto de ley del Código de Trabajo, para evitar conflictos laborales entre las dos partes.

DIAGRAMACION PARA LA APROBACION DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO												
ACT			**TIEMPO EN DIAS (Mes _____ Año: _____)**									
	DIA		**L**	**M**	**M**	**J**	**V**	**L**	**M**	**M**	**J**	**V**	**L**
	PROCEDIMIENTO	**D**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	Diagnóstico de Necesidad de Reglamento Interno.	1											
B	Recepción y Verificación del diseño del Reglamento Interno de Trabajo.	2											
C	Análisis detallado de cada título, capitulo y disposiciones legales.	3											
D	Establecimiento del Reglamento Interno de Trabajo para las empresas hoteleras.	1											
E	Presentación del Reglamento Interno a los propietarios.	2											
F	Solicitar la autorización y aprobación del Reglamento Interno ante la Inspección General de Trabajo.	2											
	Total	**11**											

Para desarrollar el Objetivo 8.

Establecer un modelo de Plan interno de seguridad e higiene, para que se vigile constantemente las condiciones de seguridad industrial necesarias para la prevención de accidentes.

Justificación:

La falta de existencia de un reglamento por ende un plan de seguridad e higiene industrial dentro de las empresas hoteleras, es necesario el desarrollo justificable de este modelo de plan para evitar el grado de peligro y como medida preventiva de accidentes dentro de la misma y como objetivo principal la mitigación de accidentes que causen pérdidas materiales y humanos, ya que todo accidente puede ser previsible, lo que a largue y concientización de contingencia, sea evitable. Para ello deberá tomar como base lo siguiente:

Objetivo general de Seguridad e Higiene Industrial

Evitar cualquier tipo de ocurrencia de accidentes en las empresas hoteleras tres estrellas de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

Objetivo Específicos

- Evitar todo objeto que cause inflamación para prevenir alguna explosión o incendio.
- *Dar a conocer medidas de seguridad e higiene industrial al propietario y/o gerentes para prevenir accidentes.
- *Fomentar el uso de señalizaciones para indicar salidas de emergencia, prohibiciones, extinguidores y colores.

Para los últimos dos objetivos específicos se debe tomar lo siguiente:

Actividades a Realizar	Logros
a) Cursos de capacitación, utilizando didáctica teórica y práctica que permita todo desarrollo en la adquisición de conocimientos de Seguridad industrial, como por ejemplo la utilización de extinguidores a los propietarios y/o gerentes. b) Impulsar un Sistema de prevención de accidentes.	a) Aumentar conocimientos para el desarrollo de un adecuado plan y reglamento de Seguridad e higiene industrial, para la minimización de cualquier accidente. b) Poner en práctica los conocimientos aprendidos en los cursos de capacitación y la minimización de accidentes laborales.

Observación: Se debe tomar en cuenta que para prevenir accidentes dentro de las empresas hoteleras se necesita una implementación de este sistema de seguridad e higiene industrial. Para ello se detallará algunos tips o sugerencias que les servirán a los propietarios y/o gerentes de las empresas hoteleras. A continuación: **a) Extinguidores:** Deberán colocarse en cada una de las áreas de las empresas hoteleras, por ejemplo: en cada entrada y salida, cerca de puntos de mayor riesgo, al exterior del riesgo, en bodega, debe estar en puntos accesibles es decir alcanzables al mismo en la altura y con la ausencia de obstáculos. Sin embargo los extintores CO2 son eficaces para cuadros eléctricos y aparatos electrónicos. No conviene colocarlos al alcance de los niños ni en lugares para vaciarlos ni en broma. Su manómetro o peso debe señalar presión suficiente. Deberán de estar provistos de un dispositivo de cierre automático que permita la interrupción temporal del chorro. Deben de estar equipados por una manguera de descarga. Los extinguidores deben ser de color rojo el 95% de su superficie. Debe cumplir con Mantenimiento y revisión conteniendo fecha de cambio de por un agente extintor fijando las normas de eficacia del mismo cada año, siendo revisados por empresas instaladoras o mantenedoras autorizadas por industria. **b) Detección automática de Incendios:** Un instrumento eficaz son los detectores de humo. Los cuales dan determinado aviso de incendio. **c) Señalización de Riesgos:** En lugares de trabajo o áreas de las zonas de trabajo, en las que exista riesgo de caída de personas u objetos o de algún contacto a elementos agresivos y explosivos, deben estar, claramente señalados. Como por ejemplo la señalización de (no fumar, no pasar, etc.) **d) Sistema de Comunicación por Alarma:** La instalación de detección y alarma deberán ser realizadas por empresas debidamente autorizada y registradas. Conviene comprobar que cumple con las condiciones a presentar un técnico titulado con un certificado firmado de su plantilla. El sistema de comunicación por alarma deberá contener a) fuente de alimentación doble o batería para asegurar su funcionamiento e incluso n caso de corte del suministro de energía. b) Activación restringida, La instalación de alarma debe permitir la transmisión de una señal de alarma a los ocupantes del edificio. El pulsador o dispositivo que active la señal debe estar ubicado en un lugar de acceso restringido par que únicamente puedan ponerla en funcionamiento las personas que tengan esa responsabilidad. C) Señal diferenciada: el sistema de comunicación de alarma permitirá transmitir una señal diferenciada, generada voluntariamente desde un puesto de control. La señal será en todo caso, audible, debiendo ser, además, visible cuando el nivel de ruido pueda impedir que sea percibida. El nivel sonoro de la señal y el óptico en su caso, permitirán que sea percibida en el ámbito de cada sector de incendio donde este instalada. Mantenimiento: cada año una empresa instaladora o mantenedora autorizada por industria debe realizar la verificación integral de la instalación y

limpieza de sus componentes, verificación de uniones roscadas o soldadas y la prueba final de la instalación con cada puente de suministro eléctrico. **e) Señales de Evacuación: Salidas:** Las salidas de evacuación estarán totalmente señalizadas con indicativo de “salida” o de “salida de emergencia” que se colocaran en puertas o muy próximas a ellas. “Salidas habituales” utilizadas para la circulación funcionalmente y necesaria en el edificio o local. En zonas de riesgo especial, solo es obligatorio señalar las salidas si fuera previsible la presencia habitual de personas. **Sin Salida:** Si alguna de las puertas existentes pueden inducir a error en caso de evacuación, debe señalarse una señal que indique “Sin Salida” o un rotulo indicando la actividad o el lugar donde se accede por ella ejemplo: Limpieza, lavandería, oficinas, cocina, seguridad, mantenimiento etc. Las **Señales de evacuación,** deben ser visibles, incluso en caso de fallo en el suministro de alumbrado normal. **f) Alumbrado de Emergencia: Dotación:** Las empresas hoteleras deberán contar con una instalación de alumbrado de emergencia, de forma que permita la iluminación de los trayectos de evacuación desde cada punto ocuparle hasta una salida al exterior. La instalación será fija, provista de fuente propia de energía y debe entrar automáticamente en funcionamiento al producirse un fallo de alimentación a la instalación de alumbrado normal, entendiéndose por fallo el descenso de la tensión de alimentación por debajo del setenta por ciento de su valor nominal. No es válido el sistema de conexión con un enchunfle o una toma corriente. La instalación cumplirá las condiciones de servicio durante una hora como mínimo, a partir del instante en que tenga lugar el fallo. **g) Ventilación:** La ventilación tiene por objeto controlar el movimiento de los humos en caso de incendio con objeto de mantener la visibilidad para permitir la evacuación segura de los ocupantes, para facilitar la intervención de los Bomberos, cruz roja, etc. permitiéndoles localizar con mayor rapidez el foco del incendio y para disipar el calor de forma que se evite el calentamiento de la estructura.

Para desarrollo del Objetivo 9.

Diseñar el Sistema adecuado para la evaluación del desempeño de los empleados.

La Gerencia de las empresas hoteleras tres estrellas de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango deberán emplear un programa de Evaluación del Desempeño, e inculcar los procedimientos en el área de Recursos Humanos. Para el bienestar de los hoteles se le proporciona la siguiente Herramienta del Sistema de Evaluación de Desempeño para mejorar el

Control de Medición y corrección para mejoramiento continuo y Calidad del Personal dentro de la organización. Se tomara como ejemplo al Auxiliar Administrativo:

TIPO	DESCRIPCION
1	**Dirección y Gerencia General**
Nombre del Jefe:	
Puesto del Jefe:	Administrador y/o Gerente
Nombre del Evaluado:	
Puesto del Evaluado:	Auxiliar Administrativo,
Categoría del Evaluado:	Sin personal a cargo: Con Personal a cargo: X

FASE	NOTA ABSOLUTA	PORCENTAJE	NOTA RELATIVA
Funciones del Puesto(Fase 1)	94.00	66%	61.20
Factores del Puesto(Fase 2)	87.00	34%	30.20
Resultado de la Evaluación:		**100%**	**91.40**

OBSERVACIONES
Ejemplo: Es una persona honesta, dedicada a su trabajo.
OBSERVACIONES DEL EVALUADO
Ejemplo: Institucionalmente debería de proveerse un aumento de salario, tomando en cuenta el tiempo de servicio de dentro de la institución.
AREAS A MEJORAR
Ejemplo: Liderazgo, pro actividad, servicio al cliente, etc.

AREAS FUERTES
Ejemplo: Si es el o la Auxiliar Administrativo Empresa Hotelera (Manejo y control financiero)
CAPACIDAD TECNICA SOLICITADA
Ejemplo: Elaboración de proyectos, Elaboración y manejo de presupuestos, Compras y contrataciones.
CAPACITACION GENERAL SOLICITADA POR EL EVALUADO
Ejemplo: Trabajo en equipo, Liderazgo, Negociación y manejo de conflictos, Administración de Recursos materiales, etc.

F) _____ F) _____

Nombre del Jefe Nombre del Empleado evaluado

Puesto del Jefe Puesto del Empleado Evaluado

FASE 1

ÁREA FUNCIONAL

Función	Ponde-ración	Estándares del Desempeño	Ponderación Máxima	Logro Alcanzado	Resultado del logro alcanzado
Actividad Administrativas	30	1) Control Estadístico de servicios básicos	15	13	
		2) Supervisión de conserjería	15	13	
		3) Velar por el buen funcionamiento de maquinaria, vehículos y equipos de aire acondicionado, generador eléctrico,	30	25	

		motocicletas, extinguidores, etc. 4) Elaboración de órdenes de pedido de materiales y suministros. 5) Seguimiento de gestión de pagos a proveedores, viáticos y servicios básicos.	20 20	20 17 20	
		Total de Función	**100**	**88**	**26.40**
Actividad Financiera	30	1) Conciliación de fondos de ingresos de ventas. 2) Recepción y revisión de liquidación de viáticos 3) Envío de reportes en tiempo oportuno de la conciliación de ingresos a la Administración. 4) Manejo de Sistema de Activos (Inventario físico de bienes y tarjetas de responsabilidad) 5) Formulación de anteproyectos del Presupuesto de la empresa hotelera.	20 10 10 30 30	20 9 10 28 30	
		Total de Función	**100**	**97**	**29.10**
Otras actividades relacionadas al puesto.	20	1) Proveer de suministros al personal de la Unidad administrativa. 2) Elaboración de solvencias administrativas 3) Realzar compras de menor cuantía 4) Supervisión de la infraestructura	35 20 25 20	35 18 25 17	
		Total de Función	**100**	**95**	**19.00**
Relaciones Humanas, Productividad, otros.	20	1) Sociabilidad con sus compañeros de trabajo 2) Demuestra valores morales 3) Hace uso correcto de sus herramientas de trabajo 4) Sigue instrucciones.	20 20 20 10 30	20 20 20 8 28	

		5) Trabaja sobre metas			
Total de Función			**100**	**96**	**19.20**
			Resultado Obtenido		**94**
			Calificación Fase 1		**940.00**

FASE 2

ÁREA DE PRODUCTIVIDAD	**Ponderación: 50**	**Logro Alcanzado: 47**

FACTOR	**POR ENCIMA**	**ADECUADO**	**POR DEBAJO**	**MUY POR DEBAJO**
Valor Agregado	**Pond. Máx. 10 Logro: 10**	**Pond. Máx. 7 Logro:**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Posee capacidad para dar algo más de lo que se espera, excediendo sus expectativas y brindando un servicio de excelencia.	Cumple con lo que se le requiere, sin exceder las expectativas.	Necesita constante supervisión para cumplir con las funciones asignadas.	No muestra interés en que sus acciones superen las expectativas de su cliente interno y externo.
Utilización de Recursos.	**Pond. Máx. 10 Logro: 7**	**Pond. Máx. 7 Logro:**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Es capaz de generar alternativas de trabajo que permitan obtener resultados por encima de los esperados, optimizando los resultados disponibles.	Logra los máximos resultados posibles con los recursos disponibles.	No hace uso adecuado de los recursos e insumos asignados ni atiende a las recomendaciones sobre racionalización del gasto	Utilizar de manera irracional e inadecuada los recursos asignados, generando mayores costos y afectando la calidad y el cumplimiento de objetivos propuestos.
Calidad	**Pond. Máx. 10 Logro: 10**	**Pond. Máx. 7 Logro:**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	La calidad de su trabajo reflejada en la precisión y presentación del mismo merece absoluta confianza. La calidad de su trabajo es siempre excepcional.	Se esmera en la realización de su trabajo para lograr el mejor nivel de cumplimiento.	Eventualmente comete errores.	La calidad de su trabajo deja mucho que desear. Comete muchos errores y no busca y acepta correcciones.

Capacidad de Respuesta	Pond. Máx. 10 Logro: 10	Pond. Máx. 7 Logro:	Pond. Máx. 4 Logro:	Pond. Máx. 1 Logro:
PONDERA-CION: 10	Gran capacidad para responder con oportunidad a las demandas ordinarias y extraordinarias de su entorno. Sus conceptos profesionales se pueden utilizar con gran confianza.	Evidencia y aprecia capacidad para aplicar su experiencia y conocimientos para responder a los requerimientos que se plantean.	Resuelve y realiza aceptablemente los asuntos y compromisos propios de su cargo. No se mantiene actualizado sobre los temas relacionados con sus funciones.	Sus conocimientos y habilidades están muy por debajo de los esperados. Lo cual impide que se puedan utilizar con confianza.
Responsabilidad	**Pond. Máx. 10 Logro: 10**	**Pond. Máx. 7 Logro:**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Adelanta las acciones necesarias para garantizar que se cumplan los objetivos de su puesto de trabajo o de su área superando los obstáculos que se puedan presentar. Participa de manera voluntaria y eficaz en labores que no se encuentran delineadas dentro del ámbito normal de sus funciones y que resultan primordiales para el cumplimiento de los objetivos del grupo.	Realiza el máximo esfuerzo por lograr los objetivos de su puesto de trabajo y para cumplir con los compromisos asumidos. Logando cumplir con los esperados.	Eventualmente incumple con los compromisos de trabajo que le son asignados y rara vez obtiene los resultados esperados.	Reiteradamente incumple con los compromisos acordados y con las funciones de su puesto de trabajo sin que medie justa causa para ello. No asume responsabilidad por incumplimientos presentados ni por las consecuencias de sus actos.

ÁREA DE CONDUCTA LABORAL Ponderación Total: 50 Logro Alcanzado: 40

FACTOR	POR ENCIMA	ADECUADO	POR DEBAJO	MUY POR DEBAJO
Compromiso Institucional	**Pond. Máx. 10 Logro: 10**	**Pond. Máx. 7 Logro:**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Dirige todos sus esfuerzos a obtener los resultados más altos posibles y mejorar su puesto de trabajo y su unidad administrativa. Con frecuencia supera los resultados esperados. Asume de manera voluntaria carga de trabajo adicionales. Su comportamiento refleja de manera excepcional los valores	Se esfuerza por lograr los resultados concertados y se puede contar con su colaboración cuando se requieren esfuerzos adicionales.	Cumple con los compromisos acordados dentro de límites aceptables de desempeño.	Requiere supervisión estrecha para lograr los objetivos propuestos para el periodo o para cumplir con sus funciones. No asume los correctivos sugeridos para mejorar su desempeño. Su mal desempeño afecta el

	institucionales.			significado del proceso del cual forma parte.
Relaciones Interpersonales	**Pond. Máx. 10 Logro: 9**	**Pond. Máx. 7 Logro:**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Promueve la integración y el clima de armonía en su área de trabajo, fomenta y propicia acuerdos del área e interfiere para lograr los mejores resultados comunes. Resuelve necesidades y requerimientos de clientes internos y externos y mejoras los procesos bajo su responsabilidad.	Sus relaciones con otros son buenas, contribuyendo eficazmente al logro de mejores metas. Es franco y cordial.	Sus relaciones con sub-alternos y personal de otras áreas manifiestan fallas que en ocasiones afectan el logro de las metas.	Conflictivo. Sus relaciones de trabajo entorpecen el logro de las metas asignadas.
Iniciativa	**Pond. Máx. 10 Logro:**	**Pond. Máx. 7 Logro: 7**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Desarrolla nuevas ideas que le permiten orientar el trabajo hacia el planteamiento de soluciones precisas a problemas que se puedan presentar en su puesto de trabajo, mejorando así los procesos de su área. Su comportamiento es proactivo.	Desarrolla ideas que contribuyen al mejoramiento de los procesos. Actúa de manera rápida y efectiva ante problemas y dificultades que se presentan en su área.	Su habilidad para pensar y resolver problemas es menor de la que se le requiere para un desempeño satisfactorio del cargo. Demuestra falta de ingenio y creatividad en situaciones difíciles	No se preocupa por buscas soluciones rápidas y efectivas ante los problemas presentados. Su comportamiento es reactivo.
Manejo de la Información	**Pond. Máx. 10 Logro:**	**Pond. Máx. 7 Logro: 6**	**Pond. Máx. 4 Logro:**	**Pond. Máx. 1 Logro:**
PONDERA-CION: 10	Demuestra preocupación e interés por manejar adecuadamente la información cuyo conocimiento anticipado puede ocasionar perjuicios a la institución.	Se puede confiar en que solo utiliza la información en el momento adecuado y buscando siempre el beneficio de la institución.	Se le dificulta distinguir entre información normal y confidencial. En ocasiones ha sido necesario hacerle observaciones.	No da importancia a la información confidencial, la da a conocer sin prever las consecuencias. Ha cometido fallas en el manejo de información que ha afectado negativamente a la institución.

Atención al Cliente Interno y Externo	Pond. Máx. 10 Logro: 8	Pond. Máx. 7 Logro:	Pond. Máx. 4 Logro:	Pond. Máx. 1 Logro:
PONDERA- **CION: 10**	Siempre presenta la mayor disposición frente a las inquietudes sugerencias y servicios demandados por el cliente. Dirige todos sus esfuerzos a brindar una solución rápida y eficaz garantizando así la plena satisfacción del cliente.	Esta dispuesto a atender de la mejor manera las inquietudes y problemas del cliente y en ocasiones procura buscar una pronta solución a los mismos.	La atención presentada al cliente, presenta fallas debido a que no tiene en cuenta de manera efectiva la solución de problemas, demandas, inquietudes, quejas.	Su actitud y disposición no da lugar a confianza por parte del cliente para presentar inquietudes, quejas, reclamos, o para demandar un servicio.

Para desarrollar el Objetivo 10.

Establecer un Programa de Capacitación en una empresa externa profesional y sistematizada como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), para propietarios y/o gerentes y demás personal auxiliar y administrativo.

El Instituto Técnico de Capacitación y productividad (INTECAP), ofrece carreras y seminario que crearan al Personal de las empresas hoteleras tres estrellas, eficaces y eficientes, desenvolviéndose y apoyando a la administración y/o gerencia general con plena competitividad. Algunos **Seminarios** que imparten que se estimó por medio de la investigación personal: Toma de Decisiones Administrativas. Programa ISO 9,000 Normas Estandarizadas Globalizadas de Calidad. Administración de Pequeña Empresa. Administración de Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas, Producción y Operaciones. Evaluación de Proyectos. Programa de 5 S': Seiri = Organización y Clasificación; Seiton= Orden; Seiso= Limpieza; Seiketzu= Conservación; Shetsuke= Disciplina.

Entre otros, o los que pueda solicitar la empresa contratista en este caso las empresas hoteleras tres estrellas, de los servicios de INTECAP. Actualmente se tiene un nuevo sistema de capacitación por medio de E-LEANING, es un nuevo concepto de educación a distancia, en el que se utilizan diversos medios como Internet, Intranet, CD-ROM, presentaciones multimedia, etc. Independientemente de límites de horario y geográficos.

Además existe un Centro de Capacitación en esta área Geográfica de Coatepeque, por lo que es necesario estipular horarios. Cuentan con profesionales especializados en carreras para las acciones de Capacitación Técnica Administrativa (Actas o Cursos) acorde al área de Técnica de mantenimiento de los hoteles como: Mecánica Automotriz. Soldadura Industrial. Técnico en Electricidad Industrial. Para implementar dentro de las empresa hoteleras un Sistema de Tecnología con computadoras, cajas registradoras, se prevé carreras con cursos de informática como:

Software	Total Horas	Costo
Autocad	60 "	Q. 360.00
Ms Outlook, Ms Access, Ms Project, Ms Excel, Ms Word, Ms Power Point	20 " c/ Programa	Q. 120.00
Internet y sus herramientas	10 "	Q. 60.00

Esta carrera de sistemas de informática, será de gran beneficio si se implementa la utilización de computadoras con el personal administrativo de las empresas hoteleras, para lograr el tipo de cambio tecnológico que les hace falta, y que necesita para su desarrollo organizacional. El total de horas y los Costos por participante que mantiene INTECAP.

Rango de Horas	Costo por participante
De 01 Hasta 40 Horas	Q. 100.00 Por participante. **
De 41 Hasta 100 Horas	Q. 200.00 Por participante.
De 101 Hasta 200 Horas	Q. 250.00 Por participante.
De 201 Hasta 250 Horas	Q. 300.00 Por participante.

INTECAP; tiene en su Reglamentación Interna que puede capacitar personal de empresas hasta un mínimo de 15 participantes. Y de la empresa que no esté morosa ó al día con el pago INTECAP tiene hasta un 50% de descuento por participante, es decir que por 40 horas de 15 participantes solo pagarían Q. 50.00 por empleado.

Presupuesto Proyectado de Capacitación en Intecap **

Renglón Presupuestario	Concepto	Cantidad	Costo por participante INTECAP	Total Monto a Financiar
Sistema de Capacitación con Facilitadores de INTECAP	Capacitación de cursos de 40 horas a Personal de empresas hoteleras.	20 Empleados Aproximado por hotel.	Q 100.00	Q. 2,000.00
Material				
	Materiales y papelería	1	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00
	Material Didáctico	1	Q. 500.00	Q. 500.00
Alimentos y Bebidas				
	Coffes y Refrescos	1		
			Q. 1,000.00	Q. 1,000.00
			TOTAL	**Q. 4,500.00**

Observación: En el rubro del Sistema de capacitación en Intecap, es considerado por investigación personal a dicha institución para que cada empresa hotelera haga la respectiva contratación de los servicios profesionales ya que el monto a financiar es accesible. Lo demás es estimable acorde a insumos materiales y humanos.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CURSOS DE CAPACITACION EN INTECAP

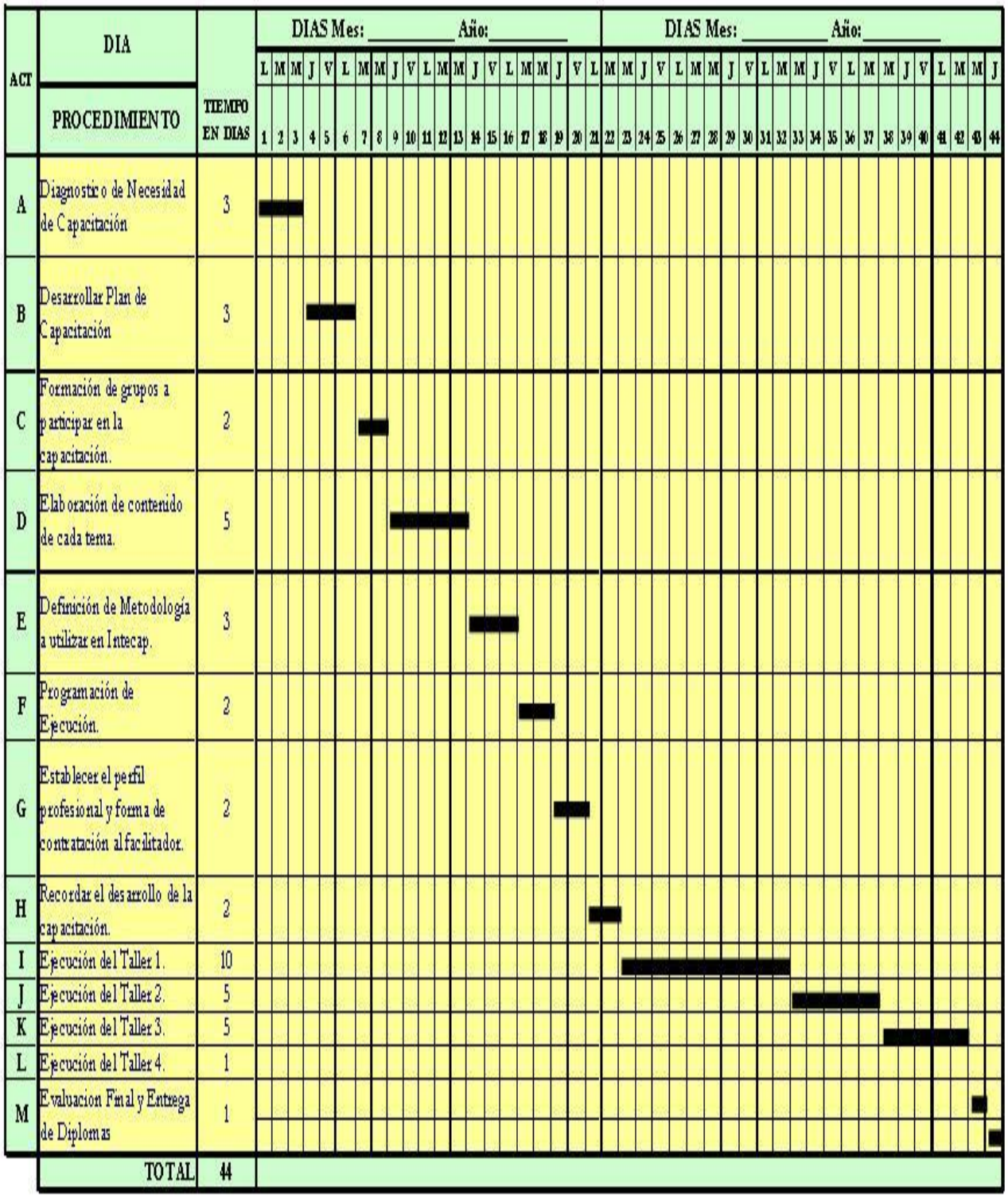
- **Autorización del Cronograma:** Propietario.
- **Responsable de Coordinar el Cronograma:** Gerente General y/o Administrador
- **Dirigido a:** Gerentes y/o propietarios de Empresas Hoteleras tres Estrellas, agremiadas a la Cámara de Comercio.
- **Tiempo de desarrollo de planificación y ejecución**: 44 días. **Costo:** Q. 4,500.00
- **Lugar:** Instalaciones de Intecap, Coatepeque, Quetzaltenango.

- **Cupo Limitado:** Solo personal de hotelería.
- **Mayor información Comunicarse:** Intecap, de Coatepeque, Quetzaltenango.

ACT	PROCEDIMIENTO	TIEMPO EN DIAS	METODO DE TRABAJO
A	Diagnóstico de Necesidad de capacitación al personal de las empresas hoteleras.	3	En base a: • Diagnóstico del grado conocimiento empírico de los gerentes y/o propietarios.
B	Desarrollar justificación y objetivos del Plan de Capacitación	3	• Establecer justificación. • Determinar los objetivos.
C	Formación de grupos a participar en la capacitación.	2	• Dividir la capacitación en área de trabajos o cursos. • Definir número de participantes. • Indicar el medio de contactar e informar a cada participante.
D	Elaboración de contenido de cada tema.	5	• Definir el número de talleres a desarrollar durante la capacitación. • Establecer el contenido de cada tema.
E	Definición de Metodología a utilizar en Intecap.	3	• Estandarizar métodos que faciliten el aprendizaje (teórico-práctico.
F	Programación de Ejecución.	2	• Diagramar cronograma. • Ajustar el tiempo de duración de cada curso.
G	Establecer el perfil profesional y forma de contratación al facilitador.	2	• Revisar, seleccionar y contratar al facilitador profesional en el área de recursos humanos.
H	Recordar el desarrollo de la capacitación.	2	• Realizar llamadas a los inscritos en el curso de capacitación.

I	Ejecución del Taller 1. Estudio general del área de Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.	10	• Desarrollo del taller con el aprendizaje adecuado, metodología y material planificado. • Tiempo de preguntas y respuestas. • Evaluación de fortalecimiento • Informe final del facilitador.
J	Ejecución del Taller 2. Pasos para desarrollar Plan Funcional y estratégico de Recursos humanos.	5	• Desarrollo del taller con el aprendizaje adecuado, metodología y material planificado. • Tiempo de preguntas y respuestas. • Evaluación de fortalecimiento. • Informe final del facilitador.
K	Ejecución del Taller 3. Estudio de Tecnología: Software de Microsoft Office y Manejo de Cajas Registradoras.	5	• Desarrollo del taller con el aprendizaje adecuado, metodología y material planificado. • Tiempo de preguntas y respuestas. • Evaluación de fortalecimiento. • Informe final del facilitador.
L	Ejecución del Taller 4. Presentación del Plan Funcional y estratégico de una adecuada Administración de Recursos humanos.	1	• Desarrollo del taller con el aprendizaje adecuado, metodología y material planificado. • Tiempo de preguntas y respuestas. • Evaluación de fortalecimiento. • Informe final del facilitador.
M	Evaluación final de la Actividad de Capacitación. Recibir por parte de la institución de capacitación Diploma de Reconocimiento.	1	• Presentación de la Planificación (exposición) • Comentarios y discusión de planes. • Preguntas. • Medidas correctivas.

DIAGRAMA DE PLANIFICACION Y EJECUCION DEL CURSO DE CAPACITACION EN INTECAP



Para desarrollar el Objetivo 11.

Proponer la creación de Manual de Organización que contengan la misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, Políticas de Reglamento Interno, atribuciones de los empleados, Seguridad e higiene industrial, descripción y especificación del puesto, flujograma para reclutamiento, selección y contratación de personal y otros establecidos en este Plan Funcional para el mejoramiento del área de Recursos Humanos.

Para desarrollar el Manual de Organización de las empresas hoteleras es muy indispensable que cada gerente y/o propietario sean concientes de la necesidad que se tiene en cuanto al mejoramiento del área de Recursos Humanos, por lo que se detalla cronograma, costo estimado y la diagramación del tiempo para la creación del Manual de Organización. A continuación se detalla:

CRONOGRAMA DE CREACION DE MANUAL DE ORGANIZACION

- **Autorización del Cronograma:** Propietario.
- **Responsable de Coordinar el Cronograma:** Gerente General y/o Administrador
- **Dirigido a:** Gerente general y/o propietarios de las empresas Hoteleras.
- **Tiempo de desarrollo de planificación y ejecución**: 16 días.
- **Unidades a Producir:** 11 **Costo estimado:** Q. 50.00 **Costo Total:** Q. 550.00
- **Lugar de Impresión y Encuadernado:** Librería, Papelería e Imprenta “El Éxito”
- **Mayor información Comunicarse:** Librería, Papelería e Imprenta “El Éxito” Tel: 7775-2963 y Cel: 5590-4290 con el Sr. Rodolfo Moran, Gerente Administrativo y Financiero.

ACT	PROCEDIMIENTO	TIEMPO EN DIAS	METODO DE TRABAJO
A	Diagnóstico de Necesidad de creación de Manual de Organización.	1	En base a: • Observación directa y concientización de la necesidad de los gerentes y/o propietarios.
B	Verificar el diseño y Análisis del Presupuesto a invertir en Manual de Organización.	1	• Análisis de riesgo y comparación de costo beneficio.
C	Verificación de cotización en la		• Recepción de la cotización y comparar la calidad del trabajo terminado y su respectiva

	institución e imprenta establecida.	1	garantía.
D	Verificación del perfil del proveedor	1	• Historial y prestigio de la empresa, tomando en cuenta el tiempo, la calidad.
E	Establecimiento de contacto con el proveedor para firmar contrato de impresión de los Manuales de organización.	1	• Ajustar el contrato según las necesidades de las empresas hoteleras en cuanto a la forma de pago.
F	Impresión y Encuadernación del diseño de los Manuales de Organización. .	10	• De acuerdo a lo establecido dentro del contrato en cuanto al diseño, presupuesto.
G	Cancelación del Manual de Organización.	1	• De acuerdo a lo establecido dentro del contrato en cuanto a la forma de pago.

DIAGRAMACION DE CREACION DE MANUAL DE ORGANIZACION

ACT			**TIEMPO EN DIAS (Mes:_____ Año: _____)**															
	DIA		**M**	**J**	**V**	**L**	**M**	**M**	**J**	**V**	**L**	**M**	**M**	**J**	**V**	**L**	**M**	**M**
	PROCEDIMIENTO	**D**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	Diagnóstico de Necesidad del Manual de Organización	1	▬															
B	Verificación del diseño y análisis del presupuesto	1		▬														
C	Verificación de la cotización en entidad establecida.	1			▬													
D	Verificación del perfil del proveedor.	1				▬												
E	Contacto con el proveedor.	1					▬											
F	Impresión, Encuadernación de Manual de Organización. .	10						▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	▬	
G	Cancelación	1																▬
	Total	**16**																

Para desarrollo del Objetivo 12.

Proponer la adquisición de tecnología como computadora, impresora de pines para impresión de facturas Marca Epson, Caja Registradora y un Sistema de Computo o Software de computación para manejo y control, en pro de su desarrollo organizacional.

Es muy importante hacer la propuesta de solución en base a tecnología, esta fue uno de los criterios más relevantes que hicieron por la vía escrita los gerentes y/o propietarios, ya que afirmativamente por medio de la investigación si necesitan algunos tipos de cambios radicales en pro para lograr el desarrollo organizacional de sus empresas hoteleras, por lo que se detalla cronograma, costo estimado y la diagramación del tiempo para la adquisición de tecnología informática en la Organización. A continuación se detalla:

Presupuesto Proyectado de Adquisición de Tecnología Informática por cada EMPRESA HOTELERA

Renglón Presupuestario	Concepto	Cantidad	Costo por Unidad	Total Monto a Financiar
Sistema de Informática	Computadora Personal	1	Q. 3,500.00	Q. 3,500.00
	Impresora de Pines para impresión de facturas	1	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
	Software ó programa de Computación	1	Q. 10,000.00	Q. 10,000.00
	Caja Registradora conectada al Software	1	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
			TOTAL A INVERTIR	**Q. 18,500.00**

CRONOGRAMA DE ADQUISION DE TECNOLOGIA INFORMATICA

- **Autorización del Cronograma:** Propietario.
- **Responsable de Coordinar el Cronograma:** Gerente General y/o Administrador
- **Dirigido a:** Gerente general y/o propietarios de las empresas Hoteleras.
- **Tiempo de desarrollo de planificación y ejecución**: 10 días.
- **Costo total estimado por empresa hotelera:** Q. 18,500.00
- **Lugar de adquisición:** SISNOVA, Quetzaltenango.
- **Mayor información Comunicarse:** Ing. Hugo Barillas. Tel. 7761-4244

ACT	PROCEDIMIENTO	TIEMPO EN DIAS	METODO DE TRABAJO
A	Diagnóstico de Necesidad de Adquisición de Tecnología Informática.	1	En base a: • Observación directa, concientización y determinación de la necesidad de los gerentes y/o propietarios.
B	Análisis del Presupuesto a invertir en el sistema de Tecnología Informática.	1	• Análisis de riesgo y comparación de costo beneficio.
C	Verificación de cotización presentada o cotizar en otras instituciones.	2	• Recepción de la cotización (es) y comparar la calidad, soporte técnico y respectiva garantía.
D	Seleccionar y Verificar el perfil del proveedor.	1	• Historial y prestigio de la empresa, tomando en cuenta el tiempo, la calidad, soporte técnico, garantía y facilidades de pago.
E	Establecimiento de contacto con el proveedor para firmar contrato.	1	• Ajustar el contrato según las necesidades de las empresas hoteleras en cuanto a la forma de pago y fechas de instalación.
F	Instalación del Sistema y Equipo de Informática en las empresas hoteleras	3	• Lugar estratégico • Área de la Recepción de Atención y servicio al cliente • Prueba de Instalación del Equipo de informática.
G	Cancelación del Equipo y Sistema de Informática y fijación de fecha de mantenimiento del equipo.	1	• De acuerdo a lo establecido dentro del contrato en cuanto a la forma de pago, garantía y soporte técnico.

DIAGRAMACION DE ADQUISICION DE TECNOLOGIA INFORMATICA

ACT	DIA		TIEMPO EN DIAS (Mes _____ Año:_____)									
			M	J	V	L	M	M	J	V	L	M
	PROCEDIMIENTO	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Diagnóstico de Necesidad de Adquisición de Tecnología Informática.	1	▬									
B	Análisis del Presupuesto a invertir en el sistema de Tecnología Informática.	1		▬								
C	Verificación de cotización presentada o cotizar en otras instituciones.	2			▬	▬						
D	Seleccionar y Verificar el perfil del proveedor.	1					▬					
E	Establecimiento de contacto con el proveedor para firmar contrato.	1						▬				
F	Instalación del Sistema y Equipo de Informática en las empresas hoteleras	3							▬	▬	▬	
G	Cancelación del Sistema de Informática	1										▬
	Total	**10**										

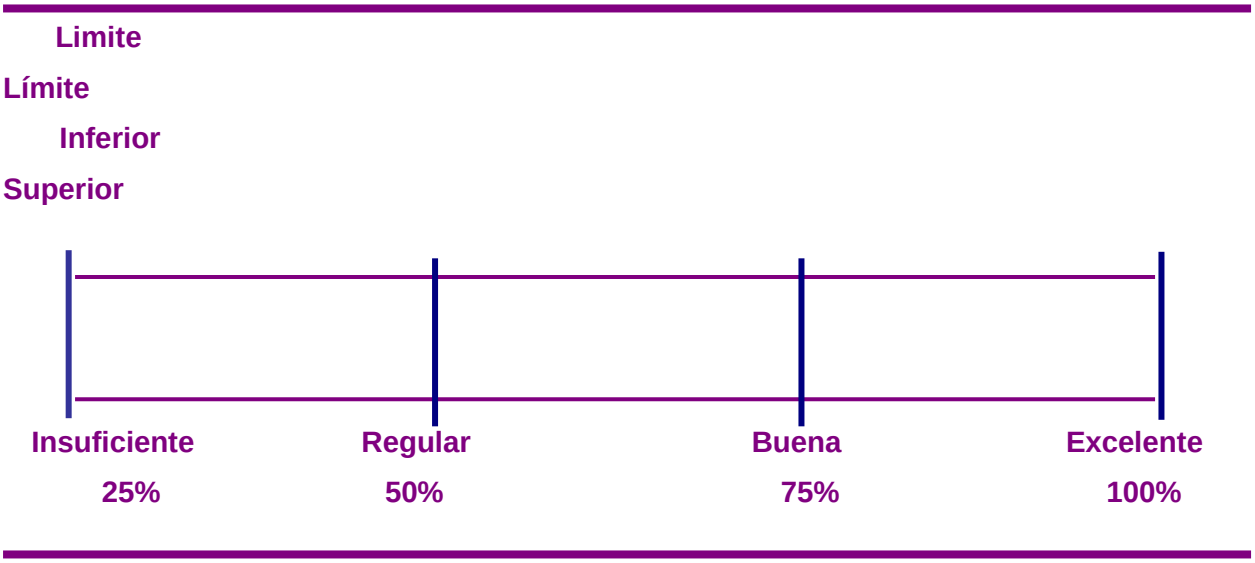
CONCLUSION DE PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PLAN FUNCIONAL PARA MEJORAMIENTO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La formulación del proceso de Propuesta de Solución en base a Planificación Funcional para el mejoramiento del área de Recursos Humanos, es necesaria para asegurarse la determinación de las estrategias a seguir. Esta Propuesta de Solución en base al Plan Funcional, será **inútil** cuando la Administración, Gerencia General y/o propietarios de las empresas hoteleras 3 estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio, no la utilicen como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica y funcional para mejorar su nivel en el área de recursos humanos y lograr su desarrollo organizacional que les hace falta. Todo sistema de planificación funcional por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico al quehacer de la organización. En esta Propuesta de Solución en base al Plan Funcional, se especifica la relación y el trabajo de la organización con su ambiente en función de los objetivos: general y específicos y estrategias de acción, sus políticas y planes de trabajo del área de Recursos Humanos. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para las empresas hoteleras y las amenazas que se vislumbran en el futuro. En el análisis interno de las empresas hoteleras figura los puntos fuertes y débiles de la organización, por ello tiene que ver con las habilidades distintivas, y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área funcional y estratégica. Los objetivos y las estrategias contenidos en esta Propuesta de solución del Plan Funcional para mejoramiento del área de Recursos Humanos para lograr el cambio o su desarrollo organizacional, se convierten en las guías y acciones, que permiten a la organización alcanzar su visión y misión, desenvolviéndose constantemente, para enfrentar calculadamente los retos y cambios que el medio interno y externo exigen y que sobre la base de valores institucionales que el propietario de los hoteles tenga para sus empleados, se trabajará con eficiencia y mejora continua para lograr la calidad y cantidad de servicios de las empresas hoteleras. Dentro de la Propuesta de Solución del Plan Funcional, se enfatiza la participación y coordinación de esfuerzos y acciones de los distintos actores, con el fin de alcanzar los objetivos, con intereses comunes a mediano y largo plazo que transformen la realidad y permitan desarrollar a las **EMPRESAS HOTELERAS TRES ESTRELLAS AGREMIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO, DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, QUETZALTENANGO,** para la consecución de sus metas. Es un proceso que requiere del compromiso activo de los distintos actores que intervienen en el mismo. Es además, un

instrumento que busca optimizar las actuaciones, esfuerzos y recursos de las empresas hoteleras, para concretar sus metas funcionales y estratégicas en el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL,** que se pretende alcanzar. La Propuesta de solución en base al Plan Funcional, será útil para desarrollar organizacionalmente. El nuevo enfoque tan importante del Área de Recursos Humanos, vincula la identificación y dinámica de los recursos existentes y potenciales que ya se tienen, siempre y cuando los gerentes y/o propietarios de las empresas hoteleras tres estrellas **sean concientes de esta Gran Necesidad de desarrollo** y sobre todo no tener **MIEDO AL CAMBIO** y a los **DESAFIOS** que se presentan dentro de este Plan Funcional.

¿Cómo se medirá el Impacto en el Desarrollo Organizacional? El impacto de desarrollo organizacional se medirá cumpliendo con esta propuesta del Plan funcional para mejoramiento y en beneficio del área de administración de recursos humanos, por lo que el método de evaluación a utilizarse es la escala grafica continua, definiéndose los extremos y el punto de línea, por medio de un límite mínimo y un límite máximo de variación de cada factor, constatándose el seguimiento por medio del punto de la amplitud de la variación en base al porcentaje de 1 a 100% en la gráfica. A continuación:

RANGO DE EVALUACION COMPARATIVA DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Desde esta perspectiva, será necesario visualizar el campo de acción de la Administración de Recursos Humanos dentro de la organizaciones hoteleras y la respectiva movilización de los distintos esfuerzos y recursos a utilizar para el desarrollo organizacional, que se ha focalizado en Pro del mejoramiento de las empresas hoteleras tres estrellas agremiadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

RECOMENDACIONES Y/O CONDICIONES BÁSICAS PARA EL ÉXITO DE LA PROPUESTA DE SOLUCION EN BASE AL PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LOGRAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Aprovechar al máximo este proyecto propuesto**,** ya que muestra un alto nivel potencial en el futuro.
2. Consecución de un elevado consenso y de un compromiso firme entre los gerentes y/o propietarios como de los empleados de las empresas hoteleras que intervienen en el proceso de esta Propuesta de Solución en base al Plan Funcional del área de Recursos Humanos, con esfuerzos compartidos y sobre la base de la misma dirección.
3. Invertir tiempo, esfuerzos y recursos humanos, técnicos, económicos y financieros, sobre la base de un trabajo coordinado, coherente y óptimo, basado en la eficiencia y capacitación de sus principales actores como a la Gerencia general, Administración, personal administrativo de los departamentos auxiliares, dentro de las empresas hoteleras.
4. Todo esto obliga a un total y rotundo cambio de mentalidad desde la Gerencia General, Administración, Personal de las EMPRESAS HOTELERAS, relacionadas con una visión optimista del futuro, mente abierta a planteamientos alternativos y sugerentes, a la comunicación y colaboración, a la imaginación, a lo nuevo, a lo diferente, a lo innovador que permita dirigir con acierto los recursos escasos a proyectos e inversiones clave en beneficio de las **EMPRESAS HOTELERAS TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE COAEPEQUE, QUETZALTENANGO.**

En resumen se tiene claro que la Propuesta de Solución en base a la Plan Funcional, en el área de Recursos Humanos para lograr su Desarrollo Organizacional de las empresas Hoteleras debe ser: a) Multidisciplinaria, integral, dinámica/flexible y participativa. b) Estimulante más que

reguladora. c) Preventiva a la vez correctiva. d) Fundamentalmente orientada a las mejoras integrales a mediano y largo plazo. e) Promotora de la participación y del consenso co responsable en torno a la obtención y ejecución de los objetivos institucionales, más que arbitradora de conflictos y controles institucionales.

INDICADOR ACTUAL: El **indicador actual** que presentan las empresas hoteleras 3 estrellas agremiadas a la cámara de comercio de la ciudad de Coatepeque, del departamento de Quetzaltenango, se permitió establecer que presentan grandes **deficiencias administrativas**, coordinándose por medio de la investigación, que no aplican una adecuada Administración de Recursos Humanos, por ende tienden al sub-desarrollo organizacional. Por lo mismo se establece el siguiente Método de evaluación futura, el nuevo Sistema para conocer, si los gerentes y/o propietarios aplicarán el Plan Funcional propuesto en el determinado tiempo de un año, ya que por medio de este se evaluara y medirá el desempeño de las empresas hoteleras 3 estrellas y obtener los resultados necesarios, para poder calificar el rendimiento final, y así lograr el desarrollo organizacional de las empresas hoteleras. Para ello se diseña la siguiente boleta de encuesta futura de investigación:

BOLETA DE ENCUESTA ESTRUCTURADA A PROPIETARIOS Y/O GERENTES

DE LAS EMPRESAS HOTELERAS TRES ESTRELLAS AGREMIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, QUETZALTENANGO.

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Observación: Se le solicita contestar las siguientes cuestiones con toda veracidad y claridad posible.

1.- ¿Ha puesto en acción el Plan Funcional para la Administración de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

2.- ¿Ha puesto al público la Misión, Visión y Objetivos diseñados en el Plan Funcional?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

3.- ¿Por cuál Sistema de Autoridad se decidió aplicar en su hotel?

Lineal o Militar__ Funcional__ Lineal y Staff__ Por Proyectos__ Ninguno ____

4.- ¿Ha publicado la gráfica organizacional (organigrama) diseñado para su hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

5.- ¿Ha creado y puesto en práctica el Manual de Organización de acuerdo a lo plasmado en el Plan Funcional, conteniendo: Justificación, Misión, visión, objetivos organizacionales; Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos; Reglamento de Seguridad e higiene industrial; Políticas de Reglamento interno acorde al Código de trabajo; Inducción al empleado; Funciones de las atribuciones y responsabilidades de los empleados?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

6.- ¿Ha puesto en práctica el Modelo de contrato individual de trabajo creado para su hotel, para la contratación de personal?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

7.- ¿Contrató los servicios del personal técnico y profesional del Instituto Técnico de Capacitación y productividad (INTECAP) para capacitar y adiestrar al personal de primer ingreso y el que esta laborando actualmente?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

8.- ¿Ha aplicado y puesto en marcha la técnica del Flujograma de Reclutamiento y Selección para la contratación de personal en su hotel?

Si _____ No _____

Porque?_____

9.- ¿Ha motivado a sus empleados recompensando por medio del EMPLEADO DEL MES, por los logros obtenidos y su nivel de producción alta de desarrollo dentro de los hoteles, además los ha premiado con una BONIFICACION ECONOMICA ADICIONAL de Q. 500.00?

Si _____ No _____

Porque?_____

10.- ¿Ha utilizado el Modelo de Sistema de Evaluación plasmado en el Plan Funcional para mejoramiento del área de Recursos humanos, y verificar así el desempeño de los trabajadores en base a Control de medición y corrección para mejoramiento continuo?

Si _____ No _____

Porque?_____

11.- ¿Ha sido de beneficio para su hotel conocer la Herramienta de Análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y saber la actualidad de su empresa?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

12.- ¿Considera usted importante conocer ahora la estrategia educacional del Desarrollo Organizacional?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

13.- ¿Ha adquirido la tecnología de: computadora personal, impresora de pines para impresión de facturas Marca Epson, Caja Registradora y el Sistema de Computo o Software de computación para manejo y control, como base a su criterio en cuanto a la necesidad del tipo de cambio radical que necesita su hotel para lograr su desarrollo organizacional?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

14.- ¿Considera que la ejecución del Plan Funcional en su hotel, ayudó a lograr el desarrollo organizacional con la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

BOLETA DE ENCUESTA ESTRUCTURADA A

EMPLEADOS AREA ADMINISTRATIVA DE HOTELERIA EN GENERAL

DE LAS EMPRESAS HOTELERAS TRES ESTRELLAS AGREMIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, QUETZALTENANGO.

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Observación: Se le solicita contestar las siguientes cuestiones con toda veracidad y claridad posible.

1.- ¿Se le ha dado a conocer el Plan Funcional para la Administración de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

2.- ¿Conoce la Misión, Visión y Objetivos diseñados en el Plan Funcional?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

3.- ¿Se le ha informado el Sistema de Autoridad a aplicar en el hotel?

Si _____ No _____

¿Cual?_____

4.- ¿Conoce la gráfica organizacional (organigrama) diseñado para el hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

5.- ¿Tiene conocimiento del Manual de Organización propuesto y creado para el propietario y/o gerente, el cual contiene: Justificación, Misión, visión, objetivos organizacionales; Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos; Reglamento de Seguridad e higiene industrial; Políticas de Reglamento interno acorde al Código de trabajo; Inducción al empleado; Funciones de las atribuciones y responsabilidades de los empleados?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

6.- ¿Su contratación ha sido por medio de un Modelo de contrato individual de trabajo por escrito, diseñado para el propietario y/o gerente de su hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

7.- ¿Ha recibido los servicios de adiestramiento y capacitación por medio del personal técnico y profesional del Instituto Técnico de Capacitación y productividad (INTECAP)?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

8.- ¿Ha sido motivado y recompensado por los logros obtenidos y su nivel de producción alta de desarrollo dentro del hotel por medio del EMPLEADO DEL MES, además los han premiado con una BONIFICACION ECONOMICA ADICIONAL de Q. 500.00 a su salario?

Si _____ No _____

Porque?_____

9.- **¿El propietario y/o gerente ha evaluado su desempeño, para control de medición y corrección en el mejoramiento continuo de sus labores, por medio de un Modelo de Sistema de evaluación diseñado en el Plan Funcional para beneficio de la organización?**

Si _____ **No _____**

Porque?_____

10.- **¿El propietario y/o gerente ha adquirido tecnología como: computadora personal, impresora de pines para impresión de facturas Marca Epson, Caja Registradora y el Sistema de Computo o Software de computación para el manejo y control de información?**

Si _____ **No _____**

¿Porque?_____

11.- **¿Considera a su criterio que el Plan Funcional diseñado para su empresa hotelera, ha contribuido al cambio, para lograr el desarrollo organizacional, con la aplicación adecuada de la Administración de Recursos Humanos?**

Si _____ **No _____**

¿Porque?_____

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Achaerandio, L. (2,000) Iniciación a la Práctica de la Investigación
   Quinta Edición

   Editorial: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

2. Aguirre, J. / Andrés, M. / Rodríguez, J. / Zamora, D. (2,000) Dirección y Gestión de Personal
   Primera Edición

   Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.)

3. Arias, L. F. / Heredia, V. (1,999) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño
   Quinta Edición

   Editorial Trillas, S. A. de C. V.

4. Brenes E. (2,007) Seminario de Organización
   Artículo titulado: Gerencia Estratégica para Gerentes de RRHH y Desarrollo Organizacional Dirección de internet http://www.incae.ac.cr/ES/educacion-ejecutiva/seminarios/detalle-Seminario.php?seminario=2298

5. Búcaro, E. (2,005) Revista Industria
   Artículo titulado: El hombre Clave de la Administración, la sucesión administrativa en la Empresa.

6. Código de Trabajo
   Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala

7. Collins, A. (2,007) Artículo titulado: Un entrenamiento taza a taza. Dirección de Internet http://www.learningreview.com/gestion-de-recursos-humanos/recursos-humanos-articulos-y-entrevistas/un-entrenamiento-taza-a-taza-1418.html

8. Chiavenato, I. (2,000) Administración de Recursos Humanos
Quinta Edición

Editorial: McGraw-Hill, Colombia

9. Dubrin A. (2,000) Fundamento de Administración
Quinta Edición

Editorial: Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V. México, D. F.

10. Fox, Sh. (2,007) Artículo titulado: Buscando estrellas la simplificación de la gestion de talentos; Dirección de Internet http://www.learningreview.com/gestion-de-recursos-humanos/colaboraciones/buscando-estrellas-la-simplificacion-de-la-gestion-de-talentos--1269-3.html

11. Guízar, R. (1,998) Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones.
Primera Edición

Editorial: McGraw-Hill México, D. F.

12. Koontz, H. / Weihrich H. (1,998) Administración una Perspectiva Global
Onceava Edición

Editorial: McGraw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México, D. F.

13. Martínez, J. (2,007) Artículo titulado: Fabricando personas competentes. Dirección de Internet
http://www.learningreview.com/capacitacion-y-desarrollo-presencial/articulos-y-entrevistas/fabricando-personas-competentes-644.html

14. Pego, G. (2,007) Artículo titulado: Crecimiento y motivación en las organizaciones. Dirección de Internethttp://www.learningreview.com/gestion-de-recursos-humanos/colaboraciones/crecimiento-y-motivacion-en-las-organizaciones.-all-you-need-is-growth--731-2.html

15. Reyes, A. (1,997) Administración Moderna
Segunda Edición

Editorial: Limusa Noriega Editores. México. D. F.

16. Robbins, S. (2,004) Comportamiento Organizacional
Décima Edición

Editorial: Pearson Educación, México

17. Rojas A. / Ojeda, G. / Suárez M. Castillo H. (2,004)
Artículo titulado: Gestión tecnológica: Un Modelo de Desarrollo Organizacional; de la Dirección de Internet: http://www.revistaespacios.com/a84v04n01/84040120.html

18. Scott, B. / Brighman (2,001) Fundamentos de Administración Financiera
Décima Segunda Edición

Editorial: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México D. F.

19. Stoner, A. / Freeman R. / Gilbert Jr. D. (1,996) Administración
Sexta Edición

Editorial: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México. D. F.

20. Ubach, T. et.al (2,000) Enciclopedia titulada Reza Color para el Siglo XXI
Primera Edición

Thema Equipo Editorial, S. A.

21. Vásquez, Carolina (2,008) Prensa Libre
Artículo titulado: El desarrollo Cuesta

22. Werther, W. / Davis, K. (2,000) Administración de Personal y Recursos Humanos
Quinta Edición

McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. México. D. F.

CAMARA DE COMERCIO GREMIAL COATEPEQUE
6ta CALLE 6-62 ZONA 1 ESQUINA
7775-7946

Coatepeque, 14 de febrero del 2008

Sres. Universidad Rafael Landivar.
Facultad de Ciencias Económicas
Quetzaltenango.

Por medio de la presente queremos constar que el señor ANTONIO MENDOZA ARANGO quien se identifica con numero de cedula I-9 66,457 visito nuestra sede en la cual nos pidió información sobre los hoteles en la ciudad de Coatepeque de tres estrellas.

Dicha información consta en nuestros registros, la cual se le brindo una copia la que se adjunta a esta nota para los usos que el interesado convenga.

Sin nada mas que agregar nos suscribimos de uds.

CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA
GREMIAL
PRESIDENTE
COATEPEQUE

Junta Directiva

Hoteles Tres Estrellas de la Ciudad de Coatepeque

No.	Hotel	Dirección	Telefonos	Total Habitaciones	Baño Privado	Agua Caliente	A/C	Ventilador -	Piscina	Bar	Restaurante	Television	Parqueo	Hab.Sencillas	Tarifa Sencilla	Hab.Doble	Tarifas Doble	Hab.Triple	Tarifa Triple	Hab.Cuadruple	Tarifa Cuadruple
1	EcoHotel y Turicentro Las Gardenias	Kilometro 218 Carret.Al Pacifico Coatepeque	7775-6217	10	x	x	4	6	x	x	x	x	x	0	Q120.00/Q130.00	10	Q240.00/Q260.00	0	Q320.00/Q340.00		
2	Hotel Europa	6ta.4-001 Zona 1 Barrio La Batalla	7775-1860	22	x			x			x	x	x	8	Q90.00	6	Q160.00	0	Q210.00	4	Q320.00
3	Hotel Kimali Vic	Diagonal 2 8-30 Z.4 Frente Hosp.Regional	7775-4982	39	x	x	15	24	x		x	x	x	21	Q110.00 / Q135.00	18	Q220.00 / Q270.00	1	Q330.00		
4	Hotel Mansión Residencial	0 Ave. 11-51 Zona 2 Barrio Independencia	7775-2026 / 2018	50	x	x	6	44	x		x	x	x	0	Q100.00/Q120.00/Q170.00	40	Q320.00 / Q220.00	7	Q255.00		
5	Hotel Maryshen	4ta.Ave 2-31 Zona 1	7775-1145 / 2947	23	x			x			x	x	x	6	Q68.00	13	Q122.00	4	Q183.00		
6	Hotel Pilar Faiem	7Ave. 0-190 Z.1Bo.La Esperanza	7775-1119/4261/4263	38	x	x	15	23			x	X	x	0	Q97.60/Q158.60	34	Q158.60/Q244.00	4	Q201.30		
7	Hotel y Restaurante Baechli	6ta.Calle 5-45 zona 1	7775-1483 / 3044	28	x	x		x			x	x	x	18	Q95.00	8	Q175.68	2	Q240.00		
8	Hotel y Restaurante Bello Amanecer	Kilometro 218 Carret.Al Pacifico Coatepeque	7775-7599/7704/7700	42	x	x	x		x	x	x	x	x	17	Q150.00	7	Q300.00	3	Q450.00		
9	Hotel y Restaurante Santiago	6ta. Calle 8-270 zona 1	7775-1315 / 3931	39	x	x		x			x	x	x	13	Q100.00	22	Q160.00	4	Q185.00		
10	Hotel Valle Verde	5ta.Ave. 8-58 zona 1	7775-4444/4436	25	x			x			Caf	x	x	4	Q70	16	Q110.00	5	Q140.00		
11	Hotel Virginia	Kilometro223 Carret.Al Pacifico Coatepeque	7775-1801 / 1901	15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	0	Q244.00	10	Q329.40	5	Q384.30		
12	Hotel Villa Real	6ta. Calle 6-57 Zona 1	7775-1939	74	x	x		x			x	x	x	35	Q100.00	16	Q152.50	3	Q176.90	4	Q225.00
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20	Fecha: Actualizado Febrero 2008.																				
21	Camara de Comercio,Gremial Coatepeque																				

CAMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA -- GREMIAL -- PRESIDENTE -- COATEPEQUE

BOLETA DE ENCUESTA ESTRUCTURADA A EMPRESAS HOTELERAS TRES ESTRELLAS AGREMIADAS A LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE COATEPEQUE, QUETZALTENANGO.

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Observación: Se le solicita contestar las siguientes cuestiones con toda veracidad y claridad posible.

1.- ¿Tiene conocimiento de Administración de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

¿Explique?_____

_____

2.- ¿Existe en su hotel un Plan para la Administración de Recursos Humanos?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva ¿Cuál es el contenido de su Planificación?

Objetivos _____ Presupuestos ____ Estrategias _____ Misión y Visión_____ Programas___ Reglas _____ Procedimientos ____ Proyectos _____ Otros_____

_____

3.- ¿Con que tipo de Sistema de Autoridad cuenta su Hotel?

Lineal o Militar _____ Funcional _____ Lineal y Staff _____ Por Proyectos _____ Otro_____ Ninguno _____-_____

4.- ¿En qué forma presenta su hotel su grafica organizacional?

Circular ___Escalar ___ Horizontal ___Vertical ___Otro _____Ninguno_____

5.- ¿Cuenta con Manual de Organización su Hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

6.- ¿Cuenta su Hotel con Misión, Visión y Objetivos Organizacionales por escrito al público?

Si _____ No _____

¿Explique?_____

_____

7.- Cuál es la vía que utiliza para contratación de personal.

Verbal _____ Escrito _____Otro_____
¿Especifique?_____

8.- ¿Cuenta su hotel con Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

9.- Los empleados de nuevo ingreso reciben inducción, capacitación y adiestramiento.

Si _____ No _____

¿Ejemplifique?_____

_____

Si su respuesta es positiva con que frecuencia capacita y adiestra al personal del Hotel.

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

¿En qué institución reciben capacitación y adiestramiento los empleados_____
_____

10.- ¿Existe técnicas de Reclutamiento y Selección de personal en su hotel?

Si _____ No _____

¿Explique?_____

_____

11.- ¿Existe Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial en su Hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

12.- ¿Existe Manual de políticas de Reglamento interno por escrito para orientar la conducta de los empleados en su Hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

13.- ¿Cuenta su hotel con Manual de inducción y de Funciones de las atribuciones y responsabilidades de los empleados?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

14.- ¿Delega funciones administrativas a los empleados del hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

15.- ¿Quién toma las decisiones para solución de problemas en su hotel?

Propietario _____ Gerente _____ Otro _____

¿Especifique?_____

_____

16.- ¿Qué tipo de motivación reciben los empleados en su Hotel?

Premios__Reconocimientos__BonosEconómicos__ Incentivos__Ninguno__Otros_

¿Especifique?_____

_____

17.- ¿Cuenta con Sistema de Buzón para Sugerencias su hotel?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

18.- Existe en su hotel un Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores en base a Control de medición y corrección para mejoramiento continuo.

Si _____ No _____

¿Explique?_____

_____

19.- Existe en su hotel una persona que lleve Control Estadístico de Registros de Prestaciones de servicios, ascensos, transferencias, suspensión, y terminación de las relaciones de trabajo como despidos y renuncias de Personal.

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

20.- ¿Aplica en su hotel la Herramienta de Análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas?

Si _____ No _____

¿Porque?_____

_____

21.- ¿Conoce usted en que consiste el Desarrollo Organizacional?

Si _____ No _____

¿Explique?_____

_____

22.- ¿Según su criterio existen algunos tipos de cambios radicales que necesita su hotel para lograr el desarrollo organizacional?

Si _____ **No _____**

¿Cuales?_____

_____

_____

_____

23.- ¿Cree que una buena Administración de Recursos Humanos puede contribuir al Desarrollo Organizacional de su Hotel?

Si _____ **No _____**

¿Porque?_____

_____

CUADRO DE RESUMEN						
No.	RESPUESTA			OBJETIVOS		
		F	P	G	E1	E2
1	¿Tiene conocimiento de Administración de Recursos Humanos?	11	100%			
	SI	6	55	X	X	
	NO	5	45	X	X	
2	¿Existe en su hotel un Plan para la Administración de Recursos Humanos?	11	100%			
	SI	1	9	X	X	
	NO	10	91	X	X	
3	¿Con que tipo de Sistema de Autoridad cuenta su hotel?	11	100%			
	Lineal ó Militar	2	18	X	X	
	Funcional	4	36	X	X	
	Lineal y Staff	1	9	X	X	
	Por Proyectos	1	9	X	X	
	Otro	1	9	X	X	
	Ninguno	2	18	X	X	
4	¿En qué forma presenta su hotel su grafica organizacional?	11	100%			
	Circular	0	0	X	X	
	Escalar	0	0	X	X	
	Horizontal	0	0	X	X	
	Vertical	5	45	X	X	
	Otro	0	0	X	X	
	Ninguno	6	55	X	X	

5	**¿Cuenta con Manual de Organización su Hotel?**	**11**	**100%**			
	SI	**1**	**9**	**X**	**X**	
	NO	**10**	**91**	**X**	**X**	
6	**¿Cuenta su Hotel con Misión, Visión y Objetivos organizacionales por escrito?**	**11**	**100%**			
	SI	**1**	**9**	**X**	**X**	
	NO	**10**	**91**	**X**	**X**	
7	**¿Cuál es la vía que utiliza para contratación de personal?**	**11**	**100%**			
	Verbal	**11**	**100**	**X**	**X**	
	Escrito	**0**	**0**	**X**	**X**	
	Otro	**0**	**0**	**X**	**X**	
8	**¿Cuenta su hotel con Sistema de Análisis de descripción y especificación de puestos?**	**11**	**100%**			
	SI	**3**	**27**	**X**	**X**	
	NO	**8**	**73**	**X**	**X**	
9	**Los empleados de nuevo ingreso reciben inducción, capacitación y adiestramiento.**	**11**	**100%**			
	SI	**9**	**82**	**X**	**X**	
	NO	**2**	**18**	**X**	**X**	
10	**¿Existe técnicas de Reclutamiento y Selección de personal en su hotel?**	**11**	**100%**			
	SI	**3**	**27**	**X**	**X**	
	NO	**8**	**73**	**X**	**X**	

11	**¿Existe Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial en su hotel?**	**11**	**100%**			
	SI	**2**	**18**	**X**	**X**	
	NO	**9**	**82**	**X**	**X**	
12	**¿Existe Manual de Políticas de Reglamento interno por escrito para orientar la conducta de los empleados en su Hotel?**	**11**	**100%**			
	SI	**1**	**9**	**X**	**X**	
	NO	**10**	**91**	**X**	**X**	
13	**¿Cuenta su hotel con Manual de funciones de atribuciones y responsabilidades de los empleados?**	**11**	**100%**			
	SI	**3**	**27**	**X**	**X**	
	NO	**8**	**73**	**X**	**X**	
14	**¿Delega funciones administrativas a los empleados del Hotel?**	**11**	**100%**			
	SI	**7**	**64**	**X**	**X**	
	NO	**4**	**36**	**X**	**X**	
15	**¿Quién toma las decisiones para la solución de problemas en su hotel?**	**11**	**100%**			
	Propietario	**9**	**82**	**X**	**X**	
	Gerente	**1**	**9**	**X**	**X**	
	Otro	**1**	**9**	**X**	**X**	
16	**¿Qué tipo de motivación reciben los empleados en su Hotel?**	**11**	**100%**			
	Premios	**0**	**0**	**X**	**X**	
	Reconocimientos	**1**	**9**	**X**	**X**	
	Bonos Económicos	**2**	**18**	**X**	**X**	
	Incentivos	**3**	**27**	**X**	**X**	

	Ninguno	**2**	**18**	**X**	**X**	
	Otros	**3**	**27**	**X**	**X**	
17	**¿Cuenta con Sistema de Buzón para sugerencias su hotel?**	**11**	**100%**			
	SI	**5**	**45**	**X**	**X**	
	NO	**6**	**55**	**X**	**X**	
18	**¿Existe en su hotel un Sistema de Evaluación del desempeño de los trabajadores en base a Control de Medición y corrección para mejoramiento continuo?**	**11**	**100%**			
	SI	**4**	**36**	**X**	**X**	
	NO	**7**	**64**	**X**	**X**	
19	**¿Existe en su hotel una persona que lleve control estadístico de registros de prestaciones de servicios, ascensos, transferencias, suspensión y terminación de las relaciones de trabajo como despidos y renuncias de personal?**	**11**	**100%**			
	SI	**4**	**36**	**X**	**X**	
	NO	**7**	**64**	**X**	**X**	
20	**¿Aplica en su hotel Herramienta de Análisis FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas?**	**11**	**100%**			
	SI	**3**	**27**	**X**		**X**
	NO	**8**	**73**	**X**		**X**
21	**¿Conoce usted en que consiste el Desarrollo Organizacional?**	**11**	**100%**			
	SI	**4**	**36**	**X**		**X**
	NO	**7**	**64**	**X**		**X**
22	**¿Según su criterio existen algunos tipos de cambios radicales que necesita su hotel para lograr el Desarrollo Organizacional?**	**11**	**100%**			
	SI	**10**	**91**	**X**		**X**

	NO	**1**	**9**	**X**		**X**
23	**¿Cree que una buena Administración de Recursos Humanos puede contribuir al Desarrollo Organizacional de su Hotel?**					
	SI	**11**	**100**	**X**		**X**
	NO	**0**	**0**	**X**		**X**

CUADRO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Establecer como la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos, permite lograr el Desarrollo Organizacional, de las empresas hoteleras 3 estrellas agremiadas a la cámara de comercio de la ciudad de Coatepeque, Quetzaltenango.

OBJETIVO ESPECIFICO No. 1	PREGUNTAS DE BOLETA DE ENCUESTA
▪ Comprobar en las empresas hoteleras, si se aplica adecuadamente la Administración de Recursos Humanos.	1 al 20
OBJETIVO ESPECIFICO No. 2	
▪ Conocer si las empresas hoteleras logran el desarrollo organizacional a través de la aplicación de una adecuada Administración de Recursos Humanos.	21 al 23

LISTADO DE HOTELES, PROPIETARIOS Y/O GERENTES ENCUESTADOS

No.	NOMBRE DEL HOTEL	NOMBRES Y APELLIDOS	PUESTO PROPIETARIO Y/O GERENTE
1	Eco Hotel y Turicentro Las Gardenias	Claudia Estrada de Gamboa	Administradora
2	Hotel Europa	Lilian Quiñónez	Administradora
3	Hotel Kimali Vic	Floricelda Esteban	Administradora
4	Hotel Mansión Residencial	Mario Rene Ibarra Barrios	Administrador y Propietario
5	Hotel Maryshen	Maria Eugenia Colina de Moller	Administradora y Propietaria
6	Hotel Pilar Falem	Cesar Roberto López	Administrador
7	Hotel y Restaurante Baechli	Marco Antonio Delgado Canil	Administrador
8	Hotel y Restaurante Bello Amanecer	Lic. Ángel Menchú	Gerente General
9	Hotel y Restaurante Santiago	Lic. Otto Ramírez	Gerente General y Propietario
10	Hotel Valle Verde	Isaías Vargas Ventura	Administrador
11	Hotel Virginia	Emilia Yolanda Vásquez	Administrador
12	Hotel Villa Real	_____	_____