

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1
2ej

FACULTAD DE DERECHO



**EL TRABAJADOR SOCIAL EN LA ADMINISTRACION
DE PROGRAMAS DE CAPACITACION HOTELERA**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL.

P R E S E N T A
MARIA ESTHER COTA RITCHIE

GUADALAJARA, JALISCO, 1987

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

<i>INTRODUCCION</i>	3
<i>CAPITULO I</i>	
<i>TRABAJO SOCIAL</i>	3
<i>A) Perfil del Trabajo Social.</i>	3
<i>B) Actuación del Trabajador Social en la Empresa.</i>	6
<i>C) Función del Trabajador Social en el Area de Ad- ministración de Recursos Humanos en Hotelería.</i>	10
<i>CAPITULO II</i>	
<i>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</i>	14
<i>A) Antecedentes y Evolución.</i>	14
<i>B) Definición.</i>	18
<i>C) Estructura de la Organización y Administración de Recursos Humanos.</i>	19
<i>D) Función de la Administración de Recursos Huma- nos.</i>	21
<i>E) Administración de Recursos Humanos y Rendimien- to en un Hotel.</i>	23
<i>CAPITULO III</i>	
<i>FUNCION RELACIONES INTERNAS</i>	26
<i>A) Comunicación.</i>	28
<i>B) Contratación Colectiva.</i>	30
<i>C) Disciplina.</i>	34
<i>D) Motivación al Personal.</i>	37
<i>E) Desarrollo del Personal.</i>	41
<i>F) Entrenamiento.</i>	45

CAPITULO IV

PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS EN HOTELERIA

A) Descripción del Proceso.	49
B) Principio de Aprendizaje.	54
C) Importancia de la Inducción en el Desarrollo - de Empleados Hoteleros.	58
D) Evaluación de Programas de Capacitación y Desarrollo de Empleados.	60

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO V

PLANIFICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

ETAPA I.- Análisis de Recursos Humanos.	63
ETAPA II.- Fase de Sensibilización y Creación de - un Clima para Interesar al Personal.	69
ETAPA III.- Determinación de las Necesidades de Capacitación.	72
ETAPA IV.- Capacitación Propiamente Dicha.	82
ETAPA V.- Promoción de la Puesta en Marcha de lo - Aprendido.	83
ETAPA VI.- Evaluación.	83
CONCLUSIONES	89
APENDICES	90
BIBLIOGRAFIA	91

INTRODUCCION

La eficiencia con la cual puede ser operada cualquier organización, dependerá, en medida considerable, en la forma en que sus recursos humanos puedan ser administrados, por lo tanto es necesario -- brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación del elemento humano, a fin de que, fruto de su equilibrio, participe cada día -- más de la marcha de la institución y de la sociedad a la que pertenece.

Los trabajadores sociales contribuyen a que las empresas -- prosperen, ya que si ésta logra atraer buenos empleados puede actuar -- proporcionando una preparación adecuada y se estarán desarrollando las capacidades de los recursos humanos en beneficio del personal mismo y de la organización.

El capítulo I, será la exposición del perfil del trabajo social, exteriorizando situaciones que como profesión vive y otras que -- dificultan su proyección y ejercicio pleno en los diferentes campos de actuación.

La Administración de Recursos Humanos, --que es el tema más -- vil de la investigación-- tiene funciones que llegan a intermezolarse -- con las del trabajo social y en un momento dado se complementan. El -- sentido básico del trabajo social es el de colaborador y corresponsa -- ble --dentro del marco profesional-- en la construcción cotidiana del de -- sarrollo integral de las personas.

Las empresas hoteleras, cuya producción de servicios está a cargo de personas deben de poner un énfasis significativo en formar un equipo interdisciplinario en la Administración de sus Recursos Humanos que surpla con las funciones inherentes a ella.

Para la comprensión completa de lo antes dicho desarrollará en los capítulos subsiguientes el proceso de Administración de Recursos Humanos particularizando la función Relaciones Internas: comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación al personal y entrenamiento.

En el capítulo IV describirá analíticamente el proceso de capacitación y desarrollo, profundizando en los pasos a seguir para determinar las necesidades reales de capacitación, el contenido de la capacitación, selección de métodos y medios, y evaluación. Para obtener buenos resultados en los programas de capacitación y desarrollo es preciso que se tengan en cuenta los principios de aprendizaje que se describen en el mismo capítulo.

El capítulo V es el cuerpo de toda la investigación de campo en sus diferentes etapas, siguiendo como líneas de acción todo lo desarrollado en la investigación bibliográfica a fin de que se encuentre la coherencia entre los dos cuerpos.

CAPITULO I

TRABAJO SOCIAL

A).- PERFIL DEL TRABAJADOR SOCIAL

El trabajo social, como cualquier otra disciplina, no constituye una categoría abstracta que funciona independientemente de los procesos sociales que se registran en tal o cual lugar, en cierto periodo. Las profesiones no pueden definirse desde ellas mismas, ni por la función que cumplen en un orden social determinado. Así pues, el trabajo social requiere ser considerado en el contexto de los procesos económicos y sociales vigentes. De ahí que la relación del trabajo social con el funcionamiento y características de la sociedad en su porqué, el cómo y el para qué de la profesión, ya que está en condiciones de reconocer en los determinantes estructurales y coyunturales los elementos que caracterizan la realidad social; del mismo modo que podría identificar las limitaciones, los alcances y posibilidades del quehacer profesional.

"...ninguna profesión puede, sola, dar cuenta de las múltiples dimensiones sobre las que de hecho cada una interviene..." (1)

En esta época particular, nuestro objetivo como trabajo social es --oial deber, --desde cualquier modalidad profesional-- acompañar activamente a las demás personas o a los distintos sectores en la resolución de sus necesidades y en la contribución al fortalecimiento de sus

organizaciones.

El trabajo social es una forma de acción social, entendiendo por acción social toda actividad consciente, organizada y dirigida -individual o colectiva- que de modo expreso tiene por finalidad actuar -sobre el medio social para mantener una situación, transformarla o mejorarla.

Sin embargo, el trabajo social se presenta teniendo un carácter paradójico e incluso contradictorio. Por un lado ocupa un espacio estratégico en tanto que dispositivo de regulación individual y colectivo; se sitúa en el centro de múltiples instituciones, presiones, y demandas de toda índole. Por otro, dicho espacio suele no ser localizado ni definido con suficiente claridad; a menudo los trabajadores sociales nos sentimos cuestionados frente a pedidos percibidos como desmesurados comparados con nuestras posibilidades de intervención: nos invaden sentimientos de impotencia y desconcierto profesional en nuestro quehacer.

Agreguemos a esto el hecho de que las dimensiones psicológicas y económicas al mismo tiempo que dan cuenta de ciertos aspectos de la práctica profesional, obstaculizan su comprensión concreta y completa.

De hecho, el trabajo social existe de muchas formas y está presente hasta en los más mínimos sectores de nuestra sociedad, y más aún en una coyuntura de crisis económica, pero al mismo tiempo su definición permanece imprecisa y aleatoria; sus funciones, roles y utilidad son presumibles, pero apenas se sabe cómo, por qué y para qué.

El trabajo social interviene simultáneamente en el proceso -

*afectivo y racional, privado y público, familiar e institucional, de -
 constitución-interpelación de los individuos biológicos en sujetos so-
 cio-históricos. Por eso, la importancia y la eficacia específica del -
 trabajo social se explican entonces por su incidencia sobre todos los -
 aspectos del quehacer humano. De allí la pluralidad de formas, lugares
 y circunstancias en las que el trabajo social puede intervenir.*

*Entonces, al identificarse la naturaleza exacta del trabajo -
 social y el tipo real de sus intervenciones, se ve que el carácter -
 paradójico que parece presentar resulta finalmente aparente y superfi-
 cial.*

*No solo cabe determinar suficientemente el espacio estratégi-
 camente ocupado por el trabajo social en una estructura social dada, -
 sino que además, -como consecuencia fundamental- se define el tipo de -
 poder ejercido, conscientemente o no- por los trabajadores sociales. -
 Un poder de confirmación o cuestionamiento de las tendencias sociales -
 que se manifiestan en los usuarios del trabajo social.*

*Los pedidos que los trabajadores sociales percibimos como --
 desmesurados corresponden en realidad a una definición incorrecta del -
 trabajo social, centrada únicamente sobre los problemas materiales, en
 los cuales en efecto, el margen de acción de los trabajadores sociales
 es muy limitado.*

*El sentido básico del trabajo social es el de colaborador y -
 corresponsable, dentro del propio marco profesional en la construcción
 cotidiana del desarrollo integral de las personas.*

B).- ACTUACION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA EMPRESA

Las funciones que normalmente desarrolla el trabajador social en este sector son de gestión de recursos sociales, asentamiento e integración de los trabajadores desplazados, creación de servicios socio-laborales, organizador de actividades de tiempo libre y vacaciones, participación en servicios de comedores, becas de estudio, educación familiar, escolarización, guarderías animación grupal, formación de cooperativas, etc.

Esta drea es de gran trascendencia para el trabajo social ya que puede cumplir con sus funciones de educador social informal y animador promotor, aunque no sea función específica de esta profesión -ni de ninguna otra-. Lo sustancial radica en impulsar y generar acciones que potencien el desarrollo de individuos, grupos, instituciones y comunidades, tendiendo a poner las condiciones para la participación activa de las personas en la solución de sus propios problemas.

El trabajador social en la empresa actúa como:

-Consultor-asesor-orientador: asesora a los trabajadores y a la organización en la búsqueda de alternativas que permitan el cumplimiento de los objetivos de ambos, ayuda a utilizar más efectivamente los servicios que ya existen, tanto en la empresa como en la comunidad.

-Proveedor de servicios: ofrece servicios de ayuda a los trabajadores que están en alguna situación crítica, generando conductas -- que sirvan para que el trabajador resuelva el problema por sí mismo.

-Informador: informa -y canaliza si es necesario- acerca de los recursos disponibles de la empresa (legales, humanos, materiales),-

tanto en beneficio del trabajador como en el de la organización misma.

-Gestor: esta tarea la realiza como intermediario entre los trabajadores y la empresa; relaciona al individuo, familia, grupo de trabajo y comunidad en la que está inserta la empresa con las instituciones que prestan servicios que en un momento dado demanden, asegurando al mismo tiempo que efectivamente obtengan los servicios necesarios.

-Investigador: diseña y realiza investigaciones aplicadas, recopilando y analizando datos para diagnosticar necesidades o problemas laborales y sociales de carácter individual, grupal o de relaciones obrero-patronales. Estudia y analiza la situación sin necesidad de recurrir a procedimientos de investigación excesivamente formalizados si no es necesario, estableciendo la naturaleza y magnitud de las necesidades.

-Planificador: ayuda a la empresa a formular y desarrollar programas laborales para satisfacer las necesidades, resolver problemas o promover el bienestar de los trabajadores. Planifica las actividades de su unidad operativa, programa sus propias actividades y elabora proyectos específicos.

-Administrador: lleva a cabo las actividades administrativas directamente relacionadas con sus tareas específicas. Planifica, dirige y controla el sistema de organización de sus actividades, programas o servicios, en función del nivel jerárquico en que actúa dentro de la empresa.

-Ejecutor de programas, proyectos y/o actividades: cuando el trabajador social realiza una actividad en una empresa, puede ser parte de un programa o proyecto o las mismas que le son propias como profesional.

-Evaluador: controla y valora, en función de la continuidad de un servicio y su mantenimiento o no, tal y como se presentan en un momento dado las actividades propias, las actividades y funcionamiento de la empresa y los programas en que interviene directa o indirectamente.

-Reformador de la empresa: realizando su tarea de intercesor entre trabajadores y empresa, valora las carencias cualitativas y cuantitativas de los servicios que presta la empresa con el fin de mejorarlos o reorganizarlos, y en algunos casos, para crear los que fuesen precisos. Sugiere reformas en la organización y funcionamiento de los servicios sociales para que éstos sean lo más eficaces y útiles a los trabajadores.

-Identificador de situaciones: busca e identifica las situaciones individuales, colectivas o laborales que, dentro de su ámbito de actuación, se encuentran en litigio con situaciones humanas aceptables. Identifica recursos que pueden ser ayuda al trabajador o a la empresa incidiendo positivamente en el proceso de satisfacción de las necesidades o transformación de la situación.

-Educador laboral e informal: ayuda a los trabajadores para que aumenten sus conocimientos, destrezas y habilidades para que a la vez que puedan resolver sus problemas y se ayuden a sí mismos, aumenten su productividad y satisfacción en el desempeño de su puesto. Es un catalizador de los procesos de cambio, usando diferentes modalidades de intervención para crear condiciones favorables que contribuyan a generar mayor productividad y satisfacción en el trabajo o participación activa de los individuos en el mejoramiento de sus condiciones de

vida. Procura medios para que los trabajadores y la empresa asimilen constructivamente los cambios que se derivan de la evolución de la sociedad.

En resumen, el trabajador social en las empresas está en estrecha relación con todos los elementos que la integran abarcando un conjunto de programas y actividades que tiene como fin elevar el nivel de vida de los trabajadores, que mejore su productividad y aumente el bienestar individual y colectivo de los habitantes del país. Debe ser planeado muy cuidadosamente en coordinación con la organización administrativa, atento a los intereses de la empresa pero con una base de justicia y de comprensión humanística de servicio. O sea, todos los servicios que, utilizando métodos de trabajo social contribuyan al bienestar y al desarrollo de los trabajadores en la empresa y su adaptación al entorno social.

C).- FUNCION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL AREA
DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN HOTELERIA

Quando las organizaciones buscan alcanzar determinadas metas que satisfagan los objetivos para los cuales fueron creados, deben de fundamentar sus estrategias en la eficiencia que los recursos humanos son capaces de lograr. Este precepto es de primordial importancia en cualquier ejecutivo a cuyo cargo se encuentre impulsar el éxito de la empresa que lo contrató. Si él conoce las habilidades innatas y las capacidades desarrolladas en sus empleados, así como sus limitaciones para la realización de ciertas tareas, podrá estar en disposición de asegurar el buen desempeño de cada uno de los puestos que tiene contemplados para cubrir y llevar a buen término las actividades planeadas.

Todo lo anterior puede ser considerado solo un planteamiento teórico si, por ejemplo, en las empresas hoteleras, desde la más pequeña hasta la de más capacidad, prestando sus servicios de alojamiento, facilidades para reuniones organizadas, etc., se estima sólo necesario cubrir las cargas de trabajo con personal que tenga un brillante currículum escolar, una trayectoria empírica impresionante, conocimiento de idiomas o alguna combinación de las anteriores; entonces, se pueden olvidar todas aquellas características que favorezcan o limiten el desempeño del trabajo, tales como, sus antecedentes económicos y laborales, las habilidades y las tendencias inherentes a su personalidad y las condiciones de salud pasadas y presentes, que no se clarifican en una simple solicitud de empleo o en una entrevista meramente técnica.

En una situación normal, frente al jefe inmediato, un reesp-

cionista podría ser correctamente atento y cortés en su puesto, pero al encontrarse ausente de tal presión, el recepcionista mismo, por su falta de perfil, vocación o capacidad para solventar una situación apretada frente a algún huésped exigente, podría optar por desesperarse y mostrarle su enojo a éste, con la consabida reprobación del cliente, propagándola con otras personas, posibles usuarios de los servicios del hotel.

Supongamos también, que la empresa hizo varias contrataciones y trajo empleados de otros hoteles importantes y algunos de ellos habían laborado en el mismo puesto; al poco tiempo de haber realizado la apertura de las nuevas operaciones, este nuevo personal, empieza a causar problemas de inasistencia, malos manejos, etc. ¿Qué pasó?

En todos los ejemplos se aprecia la falta de previsión para conocer, con el nivel de profundidad adecuado, las características -- del personal solicitado y contratado para hacer frente a las necesidades. Es posible que si en el caso del recepcionista se hubiera diagnosticado su irritabilidad, pudieran evitarse los problemas ocasionados.

Si la empresa hubiera contemplado que entre sus empleados, -- que ya conocían el movimiento del hotel, se han destacado por su responsabilidad en el trabajo y tienen capacidad suficiente para desempeñarlo, pudieran haberle hecho frente a cualquier exceso sin menoscabo de las otras actividades ni de los recursos del hotel, se hubiera evitado un costo innecesario.

Esto nos da la pauta para concebir la importancia de tener un buen equipo profesional en la Administración de Recursos Humanos.

Un trabajador social, con el pleno conocimiento de la trascendencia de la actividad turística como una de las más importantes en la economía del país, y en particular, del papel que los hoteles juegan dentro de ésta, puede colaborar en el desarrollo de los recursos humanos para incrementar las capacidades del personal y mejorar las actitudes mentales que se requieren en un empleado hotelero. Con la metodología propia puede, por ejemplo, implementar programas de asesoría para manejo profesional de quejas o situaciones, en lo que se refiere a la forma en que los procedimientos deberán presentarse ante los empleados para que sean aquilatados, aceptados e impulsados. Utilizando sus técnicas grupales se pueden representar situaciones que en un momento dado perjudiquen, haciendo resaltar la tendencia en caso de que esa situación prevalezca o continúe.

Toda persona que desempeñe profesionalmente algún papel en el área de la Administración de Recursos Humanos requiere un marco de referencia que le permita analizar y pronosticar el comportamiento de los individuos y el acervo de conocimientos que se adquieren en trabajo social resultan de gran utilidad para lograr los objetivos de este departamento de recursos humanos.

*NOTAS**Capítulo I*

(1) Algunas Reflexiones del Profesor Saúl Karsz sobre el Trabajo Social. Apuntes del Centro de Capacitación y Entrenamiento Social, Buenos Aires Argentina, julio de 1985.

CAPITULO II

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A). - ANTECEDENTES Y EVOLUCION

Aún cuando la Administración de Recursos Humanos ha sido reconocida formalmente hace apenas cincuenta años aproximadamente como campo de práctica y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La Administración de Recursos Humanos ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr fines comunes y objetivos. Los individuos responsables de manejar y dirigir las organizaciones, incluso hace cientos de años, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración de su personal, aunque fuera a base de errar y acertar. Poco a poco fue necesario hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Algunos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales, sin embargo se desarrollaban muy lentamente.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración de Recursos Humanos contemporánea se presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las que están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger.

Los acontecimientos del pasado han hecho de la Administración de Recursos Humanos un área crítica de las empresas actuales. Antes de la Revolución Industrial existían muy pocas empresas y organizaciones grandes. El pueblo vivía en un ambiente artesanal y agrario que resultaba casi autosuficiente. Los escasos intercambios y ventas que tenían lugar eran sobre una estricta base local. La Administración de Recursos Humanos, según la conocemos en la actualidad, no surgió sino hasta después de la Revolución Industrial que produjo grandes empresas y una forma nueva de la vida de trabajo, misma que se precipitó con el advenimiento de la máquina de vapor, el ferrocarril y el telégrafo.

El movimiento de asistencia social o bienestar industrial -- fue la segunda fuerza de influencia en el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos. A Robert Owen (1771-1858), llamado padre de ésta se le atribuye el mérito de iniciar el movimiento de asistencia social industrial, e inició con otros promotores, programas para ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de vida y de trabajo, motivados no sólo por su humanismo, sino por el deseo de aumentar también la productividad de los trabajadores.

La amenaza de los trabajadores sindicalizados también constituyó una motivación para que muchos patrones adoptasen algunos programas de asistencia social industrial. Algunas empresas utilizaron mal estos programas induciendo a los trabajadores a tolerar otras condiciones indeseables. Para la década de 1920 el movimiento había logrado -- que patrones y empleados adquirieran consciencia de la necesidad de -- considerar al elemento humano en todas las fases de la vida industrial.

Una tercera fuerza que influyó en el desarrollo de la Admi -

nistración de Recursos Humanos fue el movimiento de administración científica iniciado por Frederick W. Taylor. Se consideraba que era mucho más que una técnica para producir eficiencia. La veía como una filosofía concerniente a la realización entre las personas y el trabajo. El análisis y diseños científicos del trabajo eliminaron la mayor parte de los conflictos obrero-patronales beneficiando por igual a la empresa y al trabajador: la administración podrá obtener mayor producción en una cantidad dada de tiempo, y el trabajador, al producir más podrá ganar más con poco o ningún esfuerzo adicional. Esta administración científica de Taylor se basó en cuatro principios esenciales:

1.- El desarrollo de una mejor forma de hacer una tarea. Esto implica desarrollar el mejor método para lograr los objetivos de un puesto dado. Se establecieron estándares de modo científico para los puestos y se pagaron incentivos en dinero para toda la producción superior a los estándares establecidos.

2.- La selección y desarrollo de los trabajadores. Taylor reconoció el valor de hacer concordar el trabajador y el trabajo. También recalcó la necesidad de trabajadores debidamente entrenados. Su énfasis lo puso en la elección de la "mejor persona" para el puesto.

3.- El conjuntar métodos y personas. Taylor creía que los trabajadores ofrecían poca resistencia a un cambio en los métodos, si percibían una oportunidad de mayores ingresos.

4.- La estrecha cooperación entre administradores y trabajadores. Taylor creía que la administración debía coordinarse continuamente con los trabajadores, pero no debería efectuar la labor de los trabajadores (1).

Desde que surgieron los departamentos de personal a principios de siglo ha habido otros factores que los han hecho cada vez más necesarios, como consecuencia de la legislación laboral, además no basta aplicar los preceptos legales para obtener buenos resultados, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de principios para la buena práctica de conceptos relativos a

*sueldos, prestaciones, contratación, etc., dejando de improvisar la -
tarea en el área de recursos humanos.*

B).- DEFINICION

Encontramos en las diferentes empresas al departamento de Re cursos Humanos con distintas denominaciones: Relaciones Humanas, Relaciones Industriales, Relaciones Laborales, Manejo de Personal, etc., - sin embargo Administración de Recursos Humanos es el término que considero más apropiado para denominar al departamento que cumple con las - funciones de satisfacción de objetivos organizacionales a través del - esfuerzo humano coordinado que produce coadyudado por los recursos ma- teriales y técnicos, de lo que se define:

" La Administración de Recursos Humanos es un proceso administra- tivo 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 individuo, - de la propia organización y del país en general." (2)

C).- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas en cierto tipo de esfuerzo coordinado, para alcanzar objetivos. La capacidad de un grupo de personas para trabajar en un esfuerzo concentrado, mejora con una estructura organizacional adecuada ya que ésta establece las relaciones formales entre sus unidades. (apendice A)

Existen conceptos de autoridad de línea y staff que son importantes para entender mejor la estructura organizacional. Autoridad de línea se aplica a las unidades de la organización con participación directa en la producción de los bienes o servicios. Además representa la facultad de dar órdenes al personal subordinado y emprender acciones disciplinarias contra quienes violen estas órdenes o por causas justas. Por otra parte las unidades de staff funcionan como asesoras de las unidades de línea de la empresa sin autoridad en el sentido estricto ya que el objetivo principal es dar apoyo a los departamentos de línea para alcanzar un buen rendimiento general de la organización. Utilizando la ayuda de este tipo, los supervisores y los gerentes pueden limitar su atención al trabajo principal de sus departamentos.

El departamento de Recursos Humanos suele ser unidad de staff con categoría de asesor y no tiene autoridad sobre la gerencia de línea. Como resultado pueden ocurrir frustraciones cuando parece ser que los gerentes de línea no tienen en cuenta las sugerencias y recomendaciones del departamento de Recursos Humanos, por lo tanto para que éste sea eficaz debe cultivar continuamente las buenas relaciones

con los gerentes de línea.

En resumen se debe considerar al departamento de Administración de Recursos Humanos para ser utilizado por otras unidades dentro de la empresa. En la organización, normalmente los departamentos que tienen función de staff son: Investigación y Desarrollo, Relaciones -- Públicas y Administración de Recursos Humanos.

D). - FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Ocorre a veces que muchas funciones de la Administración de Recursos Humanos las desempeñan las unidades de línea de la empresa, - entonces se tratan de separar los asuntos de recursos humanos con las funciones cotidianas de producción, sin embargo las funciones de la Administración de Recursos Humanos están ligadas directamente con el rendimiento de la empresa que redundará en su propio beneficio y en el del personal.

Administración de Recursos Humanos incluye reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar todos los asuntos del bienestar de los empleados; esto produce que se administren e implementen políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en sí mismo.

Para especificar las funciones de la Administración de Recursos Humanos recurriré a la clasificación que presenta Arias Galloia. -

(3)

-Función Empleo: Objetivo.- Lograr que los puestos sean cubiertos por personal idóneo:

Subfunciones: Reclutamiento
 Selección
 Inducción
 Integración, Promoción y Transferencia.
 Vencimientos de contratos de trabajo.

-Función Administración de Salarios: Objetivo.- Lograr que los trabajadores sean compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo del puesto.

Subfunciones: Asignación de funciones
Determinación de Salarios
Calificación de méritos
Compensación complementaria
Control de asistencia.

-Función Relaciones Internas: Objetivo.- Lograr que las relaciones entre dirección y personal, satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajo, sean desarrolladas y mantenidas, aunando criterios de ambas partes.

Subfunciones: Comunicación
Contratación colectiva
Disciplina
Motivación al personal
Desarrollo del personal
Entrenamiento.

-Función Servicios al Personal: Objetivo.- Satisfacer las necesidades de los trabajadores de la organización tratando de ayudarles en problemas con su bienestar personal.

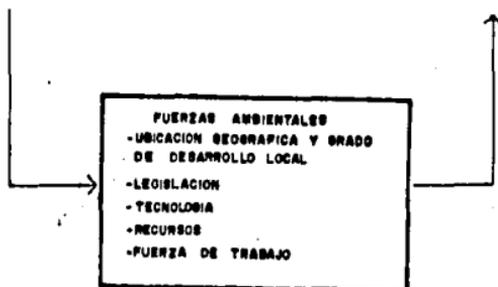
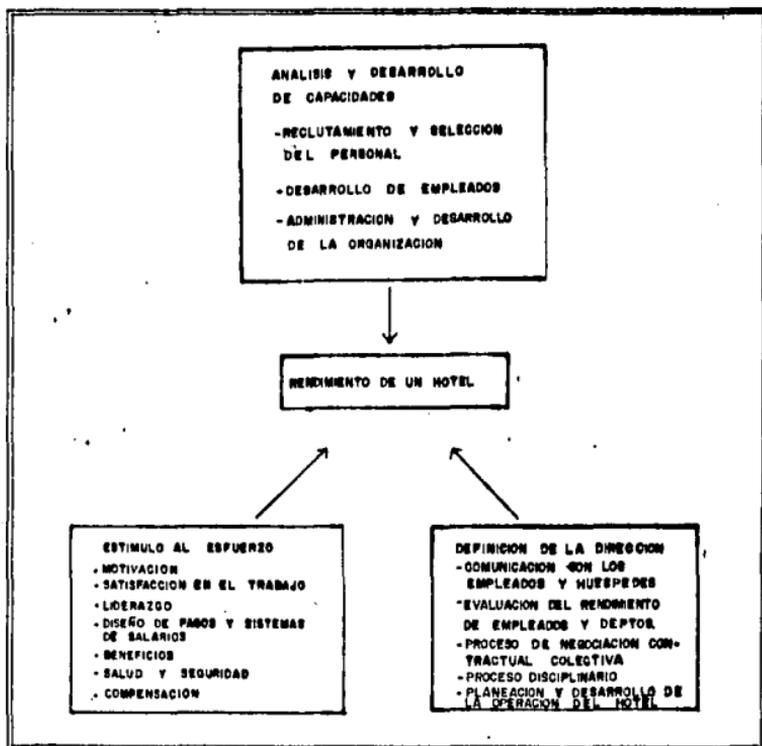
Subfunciones: Actividades recreativas
Seguridad
Protección y vigilancia.

-Función Planeación de Recursos Humanos: Objetivo.- Realizar estudios para la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

E).- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y
RENDIMIENTO EN UN HOTEL

Siendo el elemento humano el factor más importante, valioso y determinante con que puede contar una organización hotelera, el objetivo primordial de la Administración de Recursos Humanos es facilitar el rendimiento.

Para obtener un buen cuadro en la actividad de los hoteles - cuyo producto más importante es intangible, es necesario analizar los factores que intervienen en el rendimiento. Algunos productos son tangibles (habitaciones, alimentos y bebidas, instalaciones, etc.) pero lo que principalmente determina la actitud de los huéspedes hacia el hotel es el servicio recibido, por lo que estructuraré una relación entre las áreas principales de la Administración de Recursos Humanos con el rendimiento en un hotel que depende de tres factores principales: la capacidad, el esfuerzo y la dirección dada y demostrada por la fuerza de trabajo. Estos factores, a su vez, se ven influidos por las fuerzas ambientales que, indirectamente, tienen que ver con el rendimiento de cualquier hotel. (Ver cuadro anexo)



NOTAS

Capítulo II

- (1) Byars Lloyd, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS p. 10, México, Editorial Interamericana, 1983.
- (2) Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. p. 27 , México, Editorial Trillas, 1978.
- (3) Arias Galicia Fernando, Ibidem p.p. 160-166

CAPITULO III

FUNCION RELACIONES INTERNAS

Una vez que el trabajador fue reclutado, seleccionado y contratado se inician las relaciones de trabajo entre él y la dirección. Estos nexos en su mayoría serán colectivos, no solamente individuales. Comúnmente en las organizaciones existen dos niveles de actuación para el cumplimiento de sus objetivos: operativo y directivo. El nivel operativo lleva a cabo los planes que establece el nivel directivo. En el desarrollo de este capítulo expondré los instrumentos administrativos y legales que norman las relaciones entre ambos.

Las políticas son las líneas generales de conducta y de actitudes que norman los procedimientos de la operación, constituyen un orden indirecta de la dirección. Cuando se han determinado los objetivos y establecido las políticas se elaboran los programas que constituyen a su vez una serie de órdenes que influyen la conducta de lo que ejecutarán mediante los procedimientos. Estos tienen la finalidad de sistematizar los métodos para obtener mayor productividad en la realización.

Las relaciones internas se rigen en su mayor parte por el Reglamento Interior del Trabajo que por su naturaleza jurídica constituye gran ayuda para la Administración de Recursos Humanos. Contiene la legislación de las disposiciones que norman a los trabajadores y patro

nes al mismo tiempo que regulan el desarrollo de trabajos dentro de la organización.

A).- COMUNICACION

El mover a las personas para que actúen en el sentido que se desea requiere que conozcan la acción que se espera que realicen. Esto se consigue por medio de alguna forma de comunicación. Una buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Por su naturaleza penetrante se le puede designar como el enlace que une a todos los miembros y actividades de una organización. - Transmitiendo información se pueden coordinar las ideas, los sentimientos y las actitudes; igualmente, el personal coordinará sus actividades para el logro de los objetivos de la organización e inclusive los de satisfacción individual. El proceso de comunicación debe de estar - continuamente en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.

A medida que se ha reconocido el valor de los recursos humanos en las organizaciones, ha crecido también el reconocimiento de la importancia de obtener opiniones y sentimientos de los empleados. La comunicación bilateral es el método adecuado para crear un entendimiento mutuo entre dirigentes y empleados. Para lograr este entendimiento - se requiere que el personal ejecutivo y de supervisión conozca plenamente la naturaleza dinámica del proceso de comunicación y que establezcan un clima que fomente el continuo intercambio de comunicación - formal efectiva e informal para que la comunicación pueda circular con libertad y para mantener además abiertos todos los canales, la organización formal se fortalecerá y al mismo tiempo, las necesidades individuales, en especial las de afiliación y estimación, serán satisfechas.

Aun cuando se establezcan prioridades para establecer y mantener funcionando con eficacia la comunicación formal, el personal ejecutivo y de supervisión debe reconocer que la comunicación informal -- que se mantiene entre los miembros de la organización requiere su atención y comprensión si desean ser dirigentes eficaces. Mediante el conocimiento de la naturaleza de la comunicación entre los mismos empleados, fuera de los canales formales, ejecutivos y supervisores entenderán mejor las actitudes de los empleados hacia sus puestos y las relaciones entre los mismos, además estarán en mejor posición de suprimir las barreras para la comunicación. Hay que reconocer también que la efectividad del trabajador, sin tomar en consideración el puesto, está determinada en cierto grado por su habilidad para comunicarse con su jefe inmediato, superior o superiores, con sus compañeros y con todos los demás. Básicamente, la comunicación efectiva es responsabilidad de todo individuo de la organización.

La utilidad de la comunicación en la Administración de Recursos Humanos es enorme ya que por medio de esta se incrementa el potencial "... descubriendo habilidades ocultas, aumentando el número de individuos que posean habilidad, experiencia, y haciendo crecer en cada individuo sus propios recursos." (1)

B).- CONTRATACION COLECTIVA

El artículo 386 de nuestra Ley Federal del Trabajo regula la contratación colectiva y define estos contratos de la siguiente manera: Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones con el objeto de establecer las condiciones según -- las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

En forma importante y trascendente los sindicatos condicio- nan por medio de esta contratación colectiva a la Administración de Re cursos Humanos. El departamento de personal tiene que dedicar suficien te tiempo de sus funciones para negociar el contrato de trabajo y dis- cutir problemas y quejas con los representantes del sindicato relati- vas a su administración. Necesita también llevar registros adicionales y precisos del personal para apoyar la posición de la empresa durante estas negociaciones o resolución de quejas. Se deberá tener bastante - cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos -- del personal, debido que los sindicatos están pendientes de las incon- sistencias o injusticias.

El contenido del contrato colectivo lo encontraremos legisla do en el artículo 391, capítulo III de la Ley Federal del Trabajo:

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y los establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de sus salarios; y
- VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Estos documentos podrán establecer también la organización de comisiones mixtas para que se lleven a cabo las funciones sociales y económicas, no tendrán categoría de contrato si se omite la determinación del salario o salarios. Se concentrarán condiciones iguales por lo menos al contrato anterior en vigor pero nunca condiciones menos favorables para los trabajadores.

Las partes que intervienen en los contratos colectivos son: Por un lado los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores y, por otro los de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

PREPARACION PARA LA CONTRATACION COLECTIVA

Los acuerdos celebrados en los contratos colectivos repercuten en lo económico y en lo administrativo de la organización al mismo tiempo que en la comunidad donde se encuentra.

Las dos partes deben presentarse a la mesa de discusiones -- perfectamente bien preparados y con todos sus conceptos fundamentados técnica y claramente.

Debe manejarse un sistema de datos e información acerca de los gastos y costos de operación, de los volúmenes de producción, inversiones, ausentismo del personal, nivel de sueldos de instituciones similares, economía regional, costo de vida, etc., para lograr una mejor comprensión que hará el acuerdo mutuo.

CONDUCCION DE LA CONTRATACION

En la Contratación Colectiva se manejan cláusulas económicas y administrativas. Las primeras se refieren a todos los aspectos que -

representan directamente una erogación de la empresa en beneficio del trabajador; incremento en dinero sobre el tabulador de salarios, además de lo referente a servicios y prestaciones. Las cláusulas administrativas se refieren a la participación del sindicato en la administración de la empresa, reglamentación de ascensos, intervención en la contratación y regulando la selección de personal.

CONTRATO DEFINITIVO

El Contrato Colectivo surtirá sus efectos una vez que haya sido leído, firmado por ambas partes y depositado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, mismo que deberá publicarse y distribuirse a todos los trabajadores.

ADMINISTRACION DEL CONTRATO

La administración del contrato recae con mayor responsabilidad en los supervisores por tener mayor contacto con el trabajador. -- Por eso deberá presentarse por medio de algún curso especial, el contenido e interpretación adecuada ejemplificando situaciones objetivamente. Además el artículo 11 de la Ley Federal del Trabajo les otorga categoría de representantes del patrón, por lo tanto están obligados a seguir el contrato y normas de relación entre trabajadores y organización.

REVISION DEL CONTRATO

Artículo 399.- Se revisará al término de la vigencia del mismo normalmente cada dos años y a solicitud de cualquiera de las partes previo aviso por lo menos sesenta días antes de la fecha propuesta para la revisión y normalmente a través del llamado pliego petitorio.

NODIFICACION DEL CONTRATO

Puede llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo - en hacerlo o en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique alguna cláusula del mismo, en cuyo caso se acatará lo dispuesto a partir de la fecha de su vigencia.

TERMINACION DEL CONTRATO COLECTIVO

Artículo 401.- El Contrato Colectivo de trabajo termina;

- I. Por mutuo consentimiento;*
- II. Por terminación de la obra; y*
- III. En los casos del capítulo VIII de este título, por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente - en el establecimiento.*

C).- DISCIPLINA

Para crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal es necesario desarrollar y mantener un sistema disciplinario en el que se defina y comunique la conducta apropiada; si ésta llegase a infringirse se da oportunidad de corregir la conducta inapropiada en el futuro bajo advertencia de producir medidas disciplinarias siguiendo lo dispuesto en la Ley, en el contrato colectivo y en el reglamento interior de trabajo.

La disciplina en las organizaciones es la acción que se toma contra un individuo cuando no se ajusta a lo establecido en el reglamento interior de trabajo de la empresa o lo dispuesto en el contrato. La disciplina se usa para ayudar a la organización a lograr un rendimiento eficaz en el trabajo y a garantizar que se ajusten a las reglas laborales. Sirve además para orientar las acciones de los empleados al establecer un estándar mínimo de rendimiento y conducta que pueden esperar los directores.

La disciplina puede usarse para castigar a los empleados que no cumplen los estándares mínimos establecidos, pero lo que es más importante, sirve para prevenir en el futuro desviaciones de estos estándares esperados de rendimiento o conducta.

Así pues, la disciplina es una técnica de control en cuanto a que se ocupa de corregir la conducta que se desvía. Según la forma en que se lleve a cabo, la disciplina puede también influir sobre la motivación de los empleados.

COMUNICACION DE LAS NORMAS DE DISCIPLINA

La adecuada comunicación es de importancia crítica para rea-

lizar un sólido sistema de disciplina. Antes que pueda esperarse que el individuo se adhiera a una política, debe estar consciente de ella y comprender su intención. Aquellos que se disciplinan deben comprender la razón por la cual se ejecuta la acción. Si bien la ignorancia no justifica la mala conducta, la comunicación ineficaz por parte de la organización sobre violaciones que se pueden castigar puede conducir a mala voluntad por parte de los empleados. Debido a que la buena comunicación depende en parte a la disposición del empleado para la aceptación de las políticas, es necesario que se revisen y justifiquen continuamente. Las políticas pueden ponerse en práctica mayormente si los empleados las consideran justas y pertinentes en relación al trabajo.

FILOSOFÍAS SOBRE DISCIPLINA

Las acciones disciplinarias apresuradas, emocionales o injustas causan conflictos, abandono de trabajo, desequilibrio en el ambiente de trabajo, etc.

La disciplina deberá estimarse como una oportunidad de aprendizaje para el empleado y un instrumento para mejorar la productividad y las relaciones humanas en el lugar de trabajo. Aquellas organizaciones que consideren la disciplina un fin en sí misma generalmente adoptan una filosofía autoritaria, y aquellas que ven como una experiencia de aprendizaje tienden a tener una filosofía constructiva hacia ella. En el sentido autoritario, la disciplina se considera meramente como una medida de castigo por una conducta inapropiada por parte del empleado desobediente.

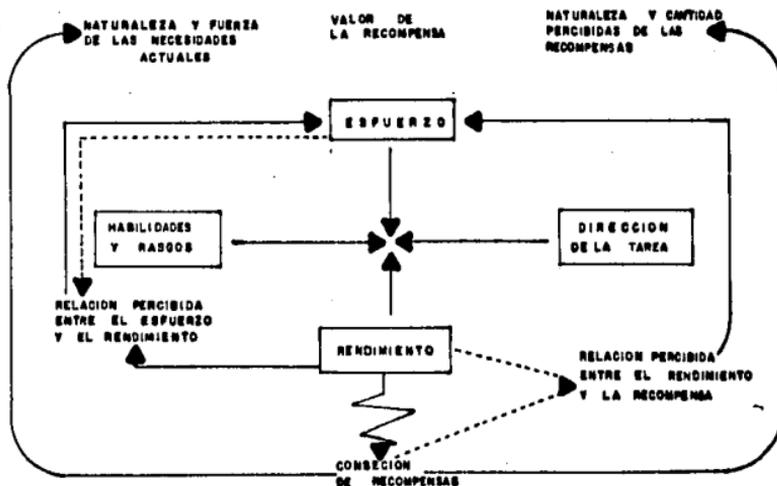
Las compañías con filosofía constructiva de disciplina la --

consideran como un método de cambiar la conducta del empleado ofensor. La organización se ocupa de corregir la conducta del individuo desviado para que en el futuro pueda cumplir con los estándares esperados de rendimiento o conducta. En este sentido se toma a la disciplina con el objetivo de modificar la conducta en beneficio del individuo y de la organización. En este sistema se define la conducta apropiada y es conocida por todos los empleados. Se da la oportunidad al trabajador desviado de corregir la conducta inapropiada en la próxima ocasión en que se origine una situación similar.

D).- MOTIVACION AL PERSONAL

Encontré numerosas definiciones de la palabra motivación, en las cuales se manejaban conceptos de deseos, finalidad, impulsos, intención, objetivo, propósito, etc., como estado interno que maneja o mueve.

En el proceso de la motivación, las necesidades producen motivos que conducen a la realización de los objetivos; el motivo es un estímulo que conduce a una actividad que satisface la necesidad, en otras palabras, los motivos producen acción, al alcanzar la meta se satisface la necesidad y se reduce el motivo, entonces se restablece el equilibrio, se originan nuevas necesidades que pueden satisfacerse por la misma secuencia.



PROCESO GLOBAL DE MOTIVACION

Si se comprende claramente este proceso se comprenderán muchas situaciones que ocasionan problemas de personal en las organizaciones, pero no es cuestión de racionalizarlo solamente, es necesario descubrir con profundidad si las personas se han fijado objetivos o conocen claramente sus necesidades o coinciden con las de la organización para que puedan desarrollar actitudes que produzcan satisfacción, por otro lado a la empresa le corresponde mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones entre ésta y sus empleados.

Phillip Applewhite* enumeró cinco componentes básicos de la satisfacción del trabajo que tienen que ver con la motivación:

" 1) actitud hacia el grupo de trabajo, 2) condiciones generales de trabajo, 3) actitud hacia la compañía, 4) beneficios monetarios y 5) actitud hacia la supervisión" (2), además del estado de ánimo del individuo o en relación al trabajo mismo y sobre la vida en general. La salud, edad, aspiraciones, estatus social y actividades. Todo lo que propicie el desarrollo personal deberá ser estimulado.

La siguiente fábula ejemplifica la situación que se produce cuando no hay actitud de grupo, hay injusticias, no hay estímulos, etc.

LA MODERNA GALLINITA ROJA

Erase una vez una gallinita roja que rascaba alrededor de la granja hasta que ponía al descubierto algunos granos de trigo. Cierta día llamó a sus vecinos y les dijo: "Si plantamos este trigo, tendremos pan para comer, ¿Quién me ayuda a plantarlo?".

"Yo no", dijo la vaca.

"Yo no", dijo el pato.

"Yo no", dijo el cerdo.

(*) Autor de Organizational Behavior, Englewood Cliff, N.J. Prentice-Hall Inc. 1965.

"Yo no", dijo el ganso.

"Entonces lo haré yo", dijo la gallinita roja. Y efectivamente lo hizo. El trigo creció y maduró hasta convertirse en grano dorado. "¿Quién me ayuda a cosechar mi trigo?", preguntó la gallinita roja.

"Yo no", dijo el pato.

"No corresponde a mi clasificación", dijo el cerdo.

"Perdería mi antigüedad", dijo la vaca.

"Perdería mi compensación por desempleo", dijo el ganso.

"Entonces lo haré yo", dijo la gallinita roja, y efectivamente lo hizo.

Por fin llegó el momento de hornear el pan. "¿Quién me ayuda a hornear el pan?", preguntó la gallinita roja.

"Eso sería para mi tiempo extra", dijo la vaca.

"Perdería mi compensación de beneficio", dijo el pato.

"Deserté de la escuela y nunca aprendí como se hacía", dijo el cerdo.

"Si solamente ayudo yo, eso sería discriminación", dijo el ganso.

"Entonces lo haré yo", dijo la gallinita roja.

Hornó cinco hoganas y se las mostró a sus vecinos.

Todos querían y, de hecho exigieron una parte, pero la gallinita roja dijo: "No, puedo comerme las cinco hoganas yo misma".

"¡Beneficios excesivos!", gritó la vaca.

"¡Sanguiujea capitalista!", gritó el pato.

"Exijo igualdad de derechos", vociferó el ganso.

Y el cerdo solo gruñó. Pintaron pancartas que decían "injusticia" y marcharon alrededor de la gallinita roja gritando obscenidades.

Cuando llegó el agente gubernamental, le dijo a la gallinita roja: "No debes ser codiciosa".

"Pero yo gané el pan", dijo la gallinita roja.

"Exactamente", dijo el agente. "Ese es el maravilloso sistema de la libre empresa. Todo mundo en la granja puede ganar tanto como desea. Pero bajo los reglamentos gubernamentales modernos, los trabajadores productivos deben compartir sus productos con los desocupados".

Y vivieron felizmente, incluyendo la gallinita roja, que sonreía y cacareaba: "Estoy agradecida, estoy agradecida".

Pero sus vecinos se preguntaron porque nunca la gallinita roja volvió a hornear pan (3).

"...pero no están motivados...", "...tengo dificultades, yo creo que no les interesa el trabajo...", "...pero, ¿qué les digo para motivarlos?..." Son frases que escuché a diferentes niveles durante el sondeo realizado para determinar las necesidades de capacitación. El problema de la motivación no es reciente, desde fines del siglo XIX ya se indicaba su importancia. Se descubrió desde entonces que los o -

breros a quienes se pagaba un salario por hora podían conservar sus -- trabajos usando aproximadamente de 20 a 30% de su capacidad. También se descubrió que los empleados muy motivados trabajan cerca de 80 a -- 90% de su capacidad.

La alta motivación puede producir un desempeño mucho mejor, y menos problemas por parte de los empleados, como ausentismo excesivo, impuntualidad, errores en el desempeño, falta de interés hacia la tarea, etc.

E).- DESARROLLO DEL PERSONAL

Las funciones de reclutamiento y selección de personal representan solamente las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados requieren un continuo desarrollo para que utilicen sus potencialidades en forma efectiva. El desarrollo del personal se inicia con un programa de orientación y continúa durante todo el tiempo que permanece en la organización. Es necesario identificar las áreas en las que las personas pueden aspirar a su promoción para incrementar sus habilidades.

Los programas del desarrollo del personal por lo regular son responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos ya que incluyen una amplia variedad de actividades relacionadas con: información de políticas, procedimientos, preparación para las habilidades del puesto y fomento de otras, motivar y evaluar el desempeño, orientar cuando sea necesario, etc. El principal propósito es desarrollar al personal para que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que se obtenga una mayor satisfacción y desenvolvimiento en su trabajo. "El desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización" (4).

NECESIDAD DE OBJETIVOS

Los objetivos de una organización y los cambios que se presentan en la fuerza de trabajo determinan sus necesidades reales de personal no solo en cantidad sino también en calidad o tipo de habilidades que se requieren. Solo en base a estas necesidades pueden establecerse

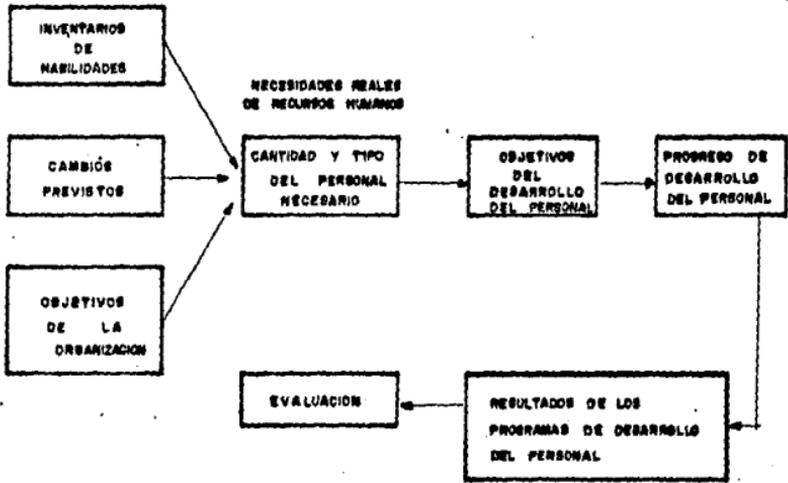
objetivos y programas específicos de desarrollo de empleados. Cuando no se plantean estos objetivos, el desarrollo es tal sólo por el desarrollo mismo y no es factible evaluar ventajas y desventajas de los programas, además que no se comprende al hombre integralmente en toda la formación de su personalidad requerida (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir, etc.), por tanto, se deben plantear objetivos realistas para desarrollo de personal; motivar a los empleados a crear los propios para su motivación; compatibilizar los objetivos de desarrollo con los de la organización, mencionarse por escrito y evaluarse.

Es en esta área en la que le corresponde al trabajo social a suministrar sus roles y funciones en materia de desarrollo. Debe insertarse con otras profesiones en el desarrollo social económico, laboral, etc., de los individuos. Deberá ser esencialmente un planificador y activador de las relaciones interhumanas y quien oriente a los trabajadores para que se incorporen en el proceso de desarrollo. Esto exige determinar áreas de corrección y estrategias de intervención, identificar carencias o deficiencias, establecer medidas de control y coordinar la acción de equipos de trabajo hacia la meta unificada: **el desarrollo integral de las personas.**

La siguiente definición de desarrollo socio-económico integral y armónico puede conceptualizarse claramente y transportarse a cualquier organización que tenga entre sus objetivos el elevar el nivel de vida de sus trabajadores y del país en general:

"...serie de pasos para que una población determinada - pase de una fase menos humana a una fase más humana, al ritmo más rápido posible, al costo financiero y humano menos elevado posible, teniendo en cuenta la solidaridad entre todas las poblaciones" (5).

En la siguiente página el gráfico explica esquemáticamente el Desarrollo de Personal idóneo. (6)



F).- ENTRENAMIENTO:

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y lenguaje, la necesidad de entrenamiento fue siendo esencial en la marcha de la civilización; tuvo la capacidad de pasar a otros sus conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias, por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama entrenamiento*. -- Cuando el mensaje era recibido, de una manera completa, decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un gran desarrollo después de 1750, sus conocimientos totales se duplicaron en sólo 150 años -1900-. En los siguientes 50 años, hacia 1950, volvió a duplicarse. Habiéndose duplicado de nuevo en esta década. Entonces surge un problema. La enorme cantidad de información que ya es obsoleta ha crecido también, y aún más, el conocimiento del hombre se ha vuelto a doblar en un periodo de cinco años (época de 1964). La rapidez de todos estos cambios se ha convertido en un reto para el entrenamiento y desarrollo de personal.

Todas las organizaciones tienen en el factor humano el recurso más valioso. Debido a las diferencias de esta naturaleza humana y -

(*) Nota aclaratoria: La palabra entrenamiento es aceptada como sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes que son necesarias al adulto para mantenerse al paso -- del creciente compromiso vital y del concepto cada vez más amplio de las capacidades del hombre.

al cambio en las necesidades y objetivos de la organización es de suma importancia adecuar las características y habilidades del personal con los requisitos de las tareas a desempeñar. Surge de esta manera la necesidad de entrenamiento para lograr la optimización del elemento humano.

Entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; el entrenamiento forma parte de la educación que es todo un proceso más amplio porque intervienen en ésta -derivados del entrenamiento- el adiestramiento como habilidad para tareas motoras y la capacitación como adquisición de conocimientos.

En México, el entrenamiento está institucionalizado como necesidad legal desde 1978 en los artículos 132, fracción XV y 159 de la Ley Federal del Trabajo, en los cuales marca las obligaciones por parte de las empresas que son: organizar cursos de capacitación o de adiestramiento para sus trabajadores, elaborados de común acuerdo con los sindicatos informando a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Se pueden implantar en cada empresa o en varias con la vigilancia de las autoridades de trabajo en su ejecución.

Es pues, el entrenamiento (capacitación y adiestramiento) una de las formas como se logra cumplir con la finalidad de la Administración de Recursos Humanos, ya que debe tener por objeto, según artículo 153 F, capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo lo siguiente:

1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle informa-

ción sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

2.- Preparar al trabajador para vacantes o puestos de nueva creación.

3.- Incrementar la productividad.

4.- En general, mejorar las aptitudes de los trabajadores.

NOTAS

Capítulo III

- (1) Arias Galicia Fernando, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. p. 386, México, editorial Trillas, 1976.
- (2) Byars Lloyd, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. p. 222, México, Editorial Interamericana, 1983.
- (3) Byars Lloyd, *Ibidem* p. 212.
- (4) Chruđen Isherman, *ADMINISTRACION DE PERSONAL* p. 186, México, Compañía Editorial Continental, 1981.
- (5) Kisnerman Natalio, *ETICA PARA EL SERVICIO SOCIAL*. p. 107, Argentina, Editorial Humanitas, 1970.
- (6) Byars Lloyd, *Ibidem* p. 168.

CAPITULO IV
PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
DE EMPLEADOS EN HOTELERIA

A).- DESCRIPCION DEL PROCESO

Cuando evolucionan las posibilidades de crecimiento o de promoción de un trabajador, o cuando en sentido amplio se planea la utilización del potencial de éste, está en proceso de capacitación y desarrollo. Mismo que puede ser autoinducido o autosostenido siempre que el individuo reconozca la necesidad de evolucionar y trate de hacerlo por su propio esfuerzo; también como resultado de presiones externas, presiones de sus superiores, de la política de la organización, de los compañeros o del trabajo mismo.

Los empleados de hoteleria -y en cualquier rama de servicios- requieren una constante capacitación y un desarrollo integral continuo para que su potencia y creatividad se utilicen en forma efectiva en relación al servicio que se está prestando.

NECESIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Se evidencian las necesidades de capacitación y desarrollo por la definición de las metas y objetivos del hotel que nos lleva al análisis de los requisitos de trabajo en comparación con el desempeño del mismo en términos de actitudes, técnicas, conocimientos y habilidades.

El análisis de necesidades de capacitación se lleva a cabo por varias razones:

- para que los empleados sean más productivos y estén listos para progresar -esto requiere que se definan las necesidades de creamiento de cada miembro y se resuelvan- ;

- porque todas las personas hoteleras, independientemente de su lugar o jerarquía, tienen que hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen oportunidad;

- o, porque se desperdicia tiempo dinero y esfuerzo cuando - la capacitación no está basada en necesidades reales que van surgiendo.

Existen diferentes clases de necesidades de capacitación: -- las que tiene el trabajador, las que tiene el hotel, las que requieren solución inmediata, las que demandan solución futura por el pronóstico de operaciones, las que piden actividades informales de capacitación o las que requieren formales, las que exigen instrucción sobre la marcha, las que precisan instrucción fuera del trabajo, las que el hotel puede resolver por sí mismo o en las que necesita recurrir a fuentes externas, las que el individuo puede resolver en grupo con otros o las que el individuo necesita resolver por sí solo.

La clave para encontrar las necesidades de capacitación pueden surgir del análisis de un problema operacional. El problema pudo haber surgido porque un individuo o grupo no sabían bastante o no tenían suficiente habilidad; posiblemente no tenían el entendimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

¿Cuál exactamente es el problema?, ¿Quiénes están implicados?, ¿Cuándo empezó?, ¿Qué clase de conocimiento faltó?, ¿Qué clase de habilidad, percepción o actitud?, ¿Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones y actitudes?, ¿Cuándo las nece-

sitan adquirir?, ¿Quién debe dárselas?, ¿Dónde deben impartirse?, ¿Cómo se deben impartir?

La necesidad de capacitación puede surgir también de un análisis del comportamiento, una conducta no típica del individuo o grupo -ausentismo, falta de cuidado, accidentes, irritabilidad, resistencia a la dirección o supervisión, etc.- puede ser síntoma de condiciones que exigen una acción correctiva que implique capacitación.

Sin embargo, la capacitación puede no ser la mejor solución para una situación dada, la supervisión diaria del trabajo podría ser una opción.

Los defectos de la organización también afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de actividades confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos o cuando existe ausencia de puntos óptimos de desempeño de tareas.

Entonces, para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo es importante tomar en cuenta lo anteriormente expuesto, además de: artículos, libros, estudio de casos, quejas, crisis, experiencia ajena, índices, planes, políticas, registros, informes, solitudes, rumores, aseveraciones, sugerencias, síntomas, etc.

DETERMINACION DEL CONTENIDO DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

Se empieza a determinar el contenido en el momento en que se encuentra la diferencia entre lo que los empleados son capaces de hacer y lo que se quiere que sean capaces de hacer después. Esto es conocido como "diferencial del desempeño del trabajo"* y debe ser el punto de partida de las decisiones sobre el contenido de un programa de capacitación y desarrollo. Es una lista de comportamientos que debieran estar en el trabajo de los capacitandos y no están. Una vez identificados los comportamientos ideales del trabajo, el siguiente paso consiste en restar aquellos que los capacitandos ya tienen, saber hasta qué grado predominan estos comportamientos para determinar hasta donde debe llegar la capacitación.

SELECCION DE METODOS Y MEDIOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Es necesario segmentar el contenido de la capacitación y desarrollo: ¿Cómo?, ¿Qué objetivos debemos tener en la parte inicial?, ¿Qué parte de la capacitación deberá hacerse sobre la marcha en el lugar de trabajo?, ¿Se debe usar capacitación continua o suplementaria - después de cierto tiempo de práctica en el trabajo, como parte del programa total?

Los medios de capacitación deben ser elegidos en base a dos factores:

- psicológicos: los que permitirán un eficiente trabajo de capacitación y;

(*) Criag Robert L. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. p. 62. México, Editorial Diana, 1985.

- económico-administrativos: los que costarán menos (en tiempo dinero y esfuerzo) y se amoldarán a las circunstancias.

También es muy importante observar los aspectos del ambiente de la capacitación que crean diferencia desde el punto de vista del aprendizaje. Hay que sopesar los medios con miras a las funciones que deben realizarse para producir el aprendizaje; se identifican los medios que sirven desde ese punto de vista y luego se eligen los factores económico-administrativos que se usarán.

B).- PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

El inciso anterior expone como se determinan las necesidades de capacitación y como pueden cumplirse. El uso de principios de aprendizaje durante el desarrollo y realización de estos programas ayudan a asegurar que se produzcan buenos resultados.

Motivación para lograr los objetivos personales: Las personas procurarán lograr los objetivos que se han fijado. Los objetivos que se identifican con mayor frecuencia entre los trabajadores son la seguridad en el trabajo, trabajo que estimule económica e intelectualmente, reconocimiento, estatus, responsabilidad y logro. Si el programa de capacitación y desarrollo ayuda a los empleados a alcanzar alguno de estos objetivos, el proceso de aprendizaje se facilitará considerablemente porque se tienen motivos para responder a los estímulos dados.

Conocimiento de los resultados: El conocimiento de los resultados -retroalimentación- influye en el proceso de aprendizaje. Cuando al individuo se le informa sobre sus adelantos, comparándolos con alguna norma, le ayuda a fijarse objetivos en relación a lo que queda por aprender. El proceso continuo de analizar los adelantos y de establecer nuevos objetivos incrementa considerablemente el aprendizaje. Sin embargo deben tomarse precauciones para asegurarse que los objetivos no sean demasiado difíciles de lograr, de manera que la persona se desaliente. Las explicaciones verbales y las demostraciones por parte del que es capacitado y los exámenes escritos son instrumentos que se usan con frecuencia para proporcionar retroalimentación al que está siendo capacitado y al capacitador. Además, los adelantos de un sujeto

o grupo pueden anotarse en una gráfica para formar lo que suele llamarse una curva de aprendizaje, cuyo objetivo primordial es proporcionar retroalimentación sobre los adelantos del que es capacitado. Puede también usarse para ayudar a determinar cuando incrementar o reducir la capacitación o cuando cambiar de métodos.

Reforzamiento: El principio que entra en juego en esta técnica es que la conducta reforzada tiene probabilidades de repetirse, --- mientras que la conducta que no se refuerza no las tiene. El elogio y el reconocimiento son dos reforzadores positivos característicos. Si se elogia al capacitando por su buen desempeño, es probable que continúe haciendo un trabajo mejor.

El castigo, que guarda estrecha relación con el reforzamiento, puede ser la suspensión de una recompensa o el uso de un acto desagradable para procurar detener algún tipo de conducta. Por ejemplo, criticar a un empleado por uno de sus actos es una forma de castigo. El castigo debe usarse con cuidado pues puede producir efectos nocivos. Además, al atraer la atención que no se desea, puede hacer que algunas personas pierdan a tal grado su naturalidad que continúen actuando inadecuadamente.

El logro de los objetivos personales, el conocimiento que los objetivos de aprendizaje se han cumplido, y el reforzamiento también son parte del proceso de motivación. (inciso D, capítulo III)

Flujo del programa de capacitación: Cada segmento de la capacitación deberá organizarse de tal manera que el sujeto pueda apreciar no sólo el objetivo sino también cómo se adapta a otras partes del programa. Además, los segmentos posteriores deberán construirse sobre los

fundamentos creados por los segmentos anteriores. Segmentos que falten e incongruencias en el material no permitirán un aprendizaje eficaz.

Práctica y repetición: Hacer que los capacitandos lleven a cabo una operación en particular o comentar sus ideas sobre un concepto les ayudará a conservar la concentración sobre el tema. El acto de repetir una tarea varias veces crea facilidad en el desempeño. Un aprendizaje eficaz casi siempre sube de valor por la práctica.

Espaciamiento de las sesiones: Con frecuencia las organizaciones quieren sacar al sujeto fuera del programa de capacitación y ponerlo en el trabajo productivo tan rápido como sea posible. Debe decidirse si la capacitación se llevará a cabo en días consecutivos o a intervalos mayores. En general se ha descubierto que el espaciamiento de la capacitación durante cierto lapso facilita el proceso de aprendizaje. Sin embargo el intervalo que permite un grado mayor de aprendizaje varía según el tipo de capacitación.

Capacitación global en contraposición de capacitación parcial: Debe decidirse si se va a proporcionar una capacitación completa para un trabajo de una sola vez o si se va a capacitar por separado para cada componente diferente del trabajo. La decisión sobre el uso de capacitación global o parcial deberá basarse en el contenido del trabajo específico, en el material que se enseña, y en las necesidades de los capacitandos. Un método que a menudo produce buenos resultados consiste en dar primero a los que son capacitados una visión breve del trabajo en conjunto y luego dividirlo en porciones para una instrucción más profunda.

A menudo las condiciones más eficaces de aprendizaje resul-

tan a través de una mezcla de circunstancias; los trabajos específicos, los sujetos que se capacitan y el medio ambiente.

A continuación enlistaré las condiciones para un aprendizaje eficaz a través de capacitación:

- 1.- Aceptación que todos los humanos pueden aprender.
- 2.- Debe motivarse al sujeto para que aprenda.
- 3.- El aprendizaje es un proceso activo y no pasivo.
- 4.- Normalmente el estudiante debe contar con orientación.
- 5.- Debe proporcionarse material apropiado para un aprendizaje en secuencia, a saber: casos problema, comentarios, lectura.
- 6.- Debe permitirse tiempo para practicar el aprendizaje; para hacerlo interno; para adquirir confianza.
- 7.- Si es posible, los métodos de aprendizaje deberán variar se para evitar el aburrimiento.
- 8.- El estudiante debe obtener satisfacción del aprendizaje.
- 9.- El estudiante debe contar con reforzamiento de la conducta correcta.
- 10.- Deberán establecerse normas de desempeño para el estudiante.
- 11.- Se deberá reconocer que existen niveles diferentes de aprendizaje y que estos niveles requieren métodos y tiempo diferentes (1).

C).- IMPORTANCIA DE LA INDUCCION
EN EL DESARROLLO DE EMPLEADOS HOTELEROS

La inducción es la parte del proceso de desarrollo que se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización, la unidad en la que trabajará y la labor específica. Es de importancia crítica, --- pues durante este periodo los nuevos empleados forman sus impresiones iniciales sobre la empresa.

Es en la inducción donde se le dará la bienvenida al nuevo trabajador, haciéndolo sentir parte de la organización, de allí surge la familiarización con los objetivos, ideologías, historia, estructura operativa, productos o servicios, instalaciones, política, procedimientos, reglas, prestaciones, periodos de paga, tareas, y, responsabilidades de su trabajo.

En la industria hotelera este periodo cobra una importancia primordial ya que es donde se le comunicará formalmente al nuevo trabajador lo que la empresa espera de él: en cuanto a actitud, definitivamente debe ser positiva, de triunfo, de fomento de buenas relaciones con los compañeros y con los huéspedes; la empresa le está confiando el servicio que presta, debe tener muy en claro que el huésped es la persona más importante para el hotel; debe poseer iniciativa propia, ser innovador; la madurez emocional le permitirá usar su sentido común para resolver cualquier situación desfavorable que se presente; el aspecto personal es un renglón que no se puede descuidar, principalmente si se tiene trato directo con el público.

También es muy importante plantear que hay ciertos aspectos de la profesión que son únicos ya que garantiza empleos interesantes -

que proporcionan contacto y relación interpersonal. Cada persona que entra a un hotel ofrecerá a los empleados una oportunidad para aprender algo sobre la naturaleza humana y el reto a proporcionar un servicio que realce la permanencia del huésped en el establecimiento. La industria hotelera ofrece al trabajador no sólo la responsabilidad de su servicio, sino también la satisfacción adicional de comprobar el agrado de los clientes y recibir personalmente su aprobación. Desde el punto de vista de la promoción, siempre hay oportunidades ya que se abre un camino ascendente en la jerarquía.

Lo anteriormente expuesto supone un alto grado de atención para el continuo desarrollo integral de los empleados en hotelería.

D).- EVALUACION DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS

En el inciso de desarrollo del personal, en el capítulo tercero, el cuadro del proceso muestra que las evaluaciones deben basarse en los resultados que se producen al compararlos con los objetivos originales de desarrollo de empleados. Sin embargo, a menudo estos programas se consideran eficaces por el hecho de que los participantes reaccionen con entusiasmo. Las opiniones casuales y las opiniones de los participantes constituyen la única evaluación de ciertos programas. La falla de este tipo informal de evaluación es que el entusiasmo no necesariamente puede considerarse como dato positivo de mejoría de la capacidad de los participantes, las opiniones no son necesariamente reflejo de la eficacia del desarrollo de empleados.

Cuando los resultados del programa se miden con mayor precisión se obtienen efectos útiles: pueden suspenderse cuando no son suficientemente eficaces, para ahorrar tiempo y esfuerzo; pueden remediarse los errores básicos en los programas establecidos; y sobre todo, -- los resultados de los programas eficaces pueden comunicarse y evaluarse significativamente por los niveles gerenciales.

Aunque pueden usarse para la evaluación índices de factores como mejoría de la seguridad, aumento de la productividad, reducción del cambio, etc., ésta no es un proceso fácil ya que es muy complicado establecer técnicas más exactas de medición.

Sin embargo, el trabajo social se ha ocupado de traducir y adaptar la metodología de la investigación evaluativa que ejecutada -- con rigor, sigue los lineamientos generales de la investigación social.

Dicho en otros términos: las fases generales del proceso de investigación se aplican a la realidad, que, en última instancia, no es otra cosa que investigación aplicada.

Esequiel Ander-Egg*, en su obra de Metodología del Trabajo Social (Op. Cit.), clasifica los estudios evaluativos de los programas desde diferentes aspectos:

- La evaluación como última fase de la estructura básica de procedimiento y como técnica de control operacional;
- Objetivos de la evaluación;
- Principios inherentes a la evaluación;
- Tipos de evaluación;
- Áreas de evaluación -de coherencia interna y externa-, y;
- Modelos o diseños de evaluación.

En la evaluación, las tareas están configuradas en un proceso, es decir, en una serie de pasos a dar de una manera sistemática y organizada, con el fin de obtener un resultado.

(*) Especialista en teoría, metodología, y práctica de trabajo social.

*NOTAS**Capítulo IV*

- (1) Byars Lloyd, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*,
p. 178, Editorial Interamericana, 1983.

INVESTIGACION DE CAMPO

En el capítulo V se desarrollará el caso práctico de la propuesta de trabajo y planificación del proceso de capacitación y desarrollo (Apéndice B), que se llevó a cabo en un hotel de cuatro estrellas, en Barra de Navidad, Jalisco, ubicado en la costa sur del estado.

CAPITULO V

PLANIFICACION DEL PROCESODE CAPACITACION Y DESARROLLO

Para lograr una capacitación y desarrollo eficaces es necesaria una planificación por etapas; en este caso, la planificación es a dos meses hasta la etapa de la puesta en marcha de lo aprendido.

En esta empresa hotelera no existe el departamento de Recursos Humanos, por lo tanto no se tienen los datos de información de los empleados, me remitiré a fuentes internas tratando que sea lo más objetiva posible.

ETAPA I

ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS

ASPECTOS METODOLOGICOS

Inventario de Recursos Humanos

El potencial actual de la empresa es de un total de 114 empleados, incluyendo trabajadores de línea, jefes departamentales y ejecutivos, están distribuidos como sigue:

<u>Departamento</u>	<u>No. de empleados</u>
Recepción	6
Alimentos y Bebidas	35
División habitaciones	21
Contabilidad	12
Cajas departamentales	7
Almacén	1
Transporte y Vigilancia	13
Mantenimiento	16
Relaciones Públicas	1
Gerencia General	2

Nivel general de habilidad

<u>Departamento</u>	<u>Bueno</u>	<u>Aceptable</u>	<u>Bajo</u>
Recepción	.		X
División habitaciones	X		
Alimentos y Bebidas		X	
Contabilidad	X		
Cajas departamentales		X	
Almacén	X		
Mantenimiento			X
Relaciones Públicas	X		
Gerencia General	X		

Nivel general de conocimiento del puesto

<u>Departamento</u>	<u>Bueno</u>	<u>Aceptable</u>	<u>Malo</u>
Recepción		X	
División habitaciones	X		
Alimentos y Bebidas		X	
Contabilidad	X		
Cajas departamentales	X		
Almacén	X		
Mantenimiento			X
Relaciones Públicas	X		
Gerencia General		X	

Actitud general frente al trabajo y la empresa

<u>Departamento</u>	<u>Positiva</u>	<u>Indiferente</u>	<u>Negativa</u>
Recepción		X	
División habitaciones	X		
Alimentos y Bebidas		X	
Contabilidad	X		
Cajas departamentales	X		
Almacén	X		
Mantenimiento		X	
Relaciones Públicas	X		
Gerencia General	X		

Nivel general de funcionamiento

<u>Departamento</u>	<u>Bueno</u>	<u>Aceptable</u>	<u>Malo</u>
Recepción			X
División habitaciones	X		
Alimentos y Bebidas		X	
Contabilidad	X		
Cajas departamentales	X		
Almacén	X		
Mantenimiento			X
Relaciones Públicas	X		
Gerencia General	X		

Nivel de habilidad y conocimiento para otras tareas

<u>Departamento</u>	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>
Recepción		X	
División habitaciones		X	
Alimentos y Bebidas		X	
Contabilidad	X		
Cajas departamentales		X	
Almacén	X		
Mantenimiento			X
Relaciones Públicas	X		
Gerencia General	X		

Tipo de capacitación requerida

<u>Departamento</u>	<u>Procedimiento</u>	<u>Actitud</u>	<u>Ambos</u>
Recepción			X
División habitaciones	X		
Alimentos y Bebidas			X
Contabilidad	X		
Cajas departamentales			X
Almacén	X		
Mantenimiento			X
Relaciones Públicas	X		
Gerencia General	X		

Faltas de asistencia

<u>Departamento</u>	<u>Frecuentes</u>	<u>Escasas</u>	<u>Nulas</u>
Recepción			X
División habitaciones		X	
Alimentos y Bebidas	X		
Contabilidad			X
Cajas departamentales		X	
Almacén			X
Mantenimiento	X		
Relaciones Públicas			X
Gerencia General			X

Moral de trabajo en la organización

En general los empleados no perciben la trascendencia de su trabajo, inclusive no conocen todos los servicios completos que presta el hotel.

En cuanto disminuye el control estricto de jornadas de trabajo, suministros, mobiliario, alimentos, etc., se produce desperdicio.

No existe un índice específico de eficacia de la organización, sin embargo un sondeo arrojó que son muy altos los costos para la producción de servicios -un promedio mensual de 49%, cuando no debe exceder del 30%- y la calidad de éstos no es la deseable.

ASPECTOS TECNICOS:

Pronóstico de requerimiento

Para la época de "temporada alta" -que inicia en Noviembre- se requiere que en el equipo de trabajo de áreas de servicio haya personas con conocimiento del idioma Inglés, con la habilidad para registrar, ayudar y proporcionar un muy buen servicio a 150 personas diariamente. La actitud debe ser positiva y siempre con deseos de servir, tomar en cuenta cualquier solicitud de los huéspedes y darle seguimiento hasta su conclusión.

Pronóstico de oferta de mano de obra

La oferta de mano de obra calificada para áreas de servicio seguirá comportándose en las mismas condiciones, no puede localizarse personal capacitado o con experiencia en el ramo de los servicios de hotel ni con dominio del idioma Inglés.

IMPLEMENTACION:Comparación entre el inventario y el pronóstico de requerimiento en áreas de servicio

<u>Departamento</u>	<u>No. actual de empleados</u>	<u>No. requerido de empleados</u>
Recepción	6	9
División habitaciones	21	26
Alimentos y Bebidas	35	43

Cuantitativamente la diferencia no es notable y no causará mayores problemas, sin embargo, la calidad del servicio se tiene que incrementar. Es necesario que de manera sistemática se implementen y se cumpla con los procedimientos de operación en estos puestos.

En recepción el nivel general de habilidad es bajo y se requiere que los empleados estén suficientemente capacitados; el pronóstico para reclutamiento de personal es desfavorable.

En división habitaciones el nivel general de habilidad es bueno pero es necesario que se mantenga cuando haya alta ocupación. Se puede cumplir con los requerimientos de personal.

Alimentos y bebidas cuenta con un nivel general de habilidad aceptable pero tiene que mejorar para alcanzar un nivel de servicio excelente. Se prevé que habrá suficiente oferta para laborar en esta área.

ETAPA II

FASE DE SENSIBILIZACION Y CREACION
DE UN CLIMA PARA INTERESAR AL PERSONAL

ASPECTOS METODOLOGICOS:

Criterio para la elección del grupo a capacitar

- Departamento con mayores necesidades según Gerencia General.
- Departamento con mayor contacto con el público.
- Departamento con mayor disponibilidad de tiempo en función de la ocupación pronosticada.
- Departamento en que se haya observado mayor apoyo del jefe inmediato y cooperación para realizar las tareas.
- Departamento en que se haya observado mayor interés en los empleados.
- Departamento que necesite mayor apoyo de dirección o supervisión.
- Departamento con más factibilidad de obtener buenos resultados según lo observado en el sondeo rápido.
- Departamento con mayores falencias en habilidades, conocimiento del puesto y funcionamiento.

Criterios para la elección del proyecto inicial

- Departamento para el que haya más material técnico y humano disponible.
- Departamento en el que haya más fallas según calificación de servicios de huéspedes en el mes de Septiembre.
- Departamento que requiera capacitación en procedimientos y actitudes.

ASPECTOS TECNICOS:

Estudio para la elección del grupo

- La Gerencia General sugiere alguno del área de recepción o alimentos y bebidas.
- En el área de recepción se tiene contacto con todos los huéspedes -- del hotel siempre, inclusive por su ubicación física.
- Por la baja ocupación que se registra, el personal de recepción tendrá tiempo para dedicar a las actividades del programa. Alimentos y bebidas recorta personal en baja ocupación y siguen prestando servicios a clientes aún cuando no estén hospedados, por lo tanto su tiempo será limitado.
- Los empleados del área de recepción cooperaron con el sondeo rápido poniendo menos pretextos que los de alimentos y bebidas; estaban más interesados, solicitaron más material después de haberseles dado explicaciones.
- El mayor apoyo del jefe inmediato se obtuvo en alimentos y bebidas -- para servicio de masas.

- En el área de recepción se observa mayor falta de dirección y líder - rango del jefe inmediato.
- En las respuestas del cuestionario del sondeo rápido en el personal de recepción -aunque no son acertadas- se observa más sentido común que en el personal de alimentos y bebidas.

Estudio del material disponible

Para cumplir con la función de apoyo para la motivación, -- promoción del interés y reconocimiento de la necesidad de capacitación se cuenta con los siguientes materiales:

- Manuales de procedimientos que la Secretaría de Turismo proporciona para botones, recepcionistas, telefonistas y alimentos y bebidas.
- Existe material didáctico para realizar actividades de capacitación a cualquiera de las 3 áreas de servicio.
- Audiovisuales para toda el área de división cuartos -recepción incluye- y alimentos y bebidas.
- Salón para llevar a cabo las actividades.
- Plena disponibilidad de quién elabora el programa para ejecutarlo.

IMPLEMENTACION:

Tareas

- Preguntas sobre el desempeño del trabajo.
- Explicaciones de buen servicio.
- Hacer notar las diferencias entre lo sentido cuando se trabaja como debe ser y cuando no.
- Motivar haciendo.

ETAPA III

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

ASPECTOS METODOLOGICOS:

Definir lo que sucede confrontándolo con lo que debería suceder

El servicio que se presta no es el que la organización tiene fijado en sus objetivos. El tiempo que se toma para registrar a un

huésped y asignarle habitación dista mucho del que debería tomarse. - Las llamadas telefónicas no son atendidas con cortesía, cuando hay de mora para enlazar alguna comunicación el huésped no es avisado. No se utilizan los "racks" para concentrar la información actualizada de -- los huéspedes. Cuando hay alguna queja o solicitud no se le da seguimiento hasta su conclusión.

Ningún empleado contestó correctamente las preguntas de Hostelería incluidas en el sondeo realizado.

Divulgación de la importancia de la capacitación

Proporcionar los instrumentos para la expresión de las necesidades de capacitación a los empleados mismos. En lo posible hacer - que los participantes hagan esta interpretación viviendo su situación.

Motivación para el programa

"Demostrar haciendo" la satisfacción sentida cuando un huésped agradece las atenciones y el servicio recibido.

Explicar la importancia de mantener altas las ventas para - obtener mayores utilidades.

Informar sobre las posibles oportunidades de promoción o de aumento de sueldo al aumentar su capacidad en el desempeño.

Preparación para una comunicación fluida, horizontal y amistosa con los participantes.

ASPECTOS TECNICOS:

Análisis de puestos

-Organigrama (ver apéndice A)

-Análisis general: Recepcionista, Telefonista, Botones.

- El jefe inmediato superior es el gerente de recepción.
- La jornada de trabajo es de 8 horas en tres turnos para recepción y dos para botones y telefonistas.

Perfil:

EDAD: entre 18 y 25 años.

SEXO: no importa para recepcionista, femenino para telefonista y -- masculino para botones.

ESTADO CIVIL: no importa el estado civil.

RASGOS FISICOS DESEABLES: no importan los rasgos físicos sino una excelente presentación, deben tener una voz agradable y modulada principalmente las telefonistas.

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES: madurez emocional, sentido común, actitud positiva y creatividad.

Actividades:

Suministrar información a los huéspedes (servicios del hotel, comunidad y eventos especiales).

Recepción: recepción al huésped, registro del huésped, apertura de la cuenta, elaboración de slips definitivos y su distribución, coordinación interdepartamental, confrontar reporte de la ama de llaves, manejar mensajes de huéspedes y quejas, cerrar la cuenta a la salida del huésped.

Telefonista: atender las llamadas interiores y exteriores del hotel, darle seguimiento a los mensajes telefónicos y canalizar las quejas al departamento afectado.

Botones: ayudar al huésped con su equipaje en la instalación de la habitación asignada.

-Requerimientos:

Habilidades:

Aritmética: para trabajar rápido y adecuadamente con números: sumar, restar, multiplicar y dividir.

De coordinación: movimientos de brazo y la mano de manera exacta y fácil.

De expresión: conocimiento y sentimiento del propio idioma.

Habilidad de expresar ideas al escribir y hablar.

Ingenio: habilidad creativa o inventiva: capacidad de imaginar procedimientos originales.

De juicio y comprensión: leer entendiendo, razonar logica -mente y tener "buen juicio" al interpretar cualquier material o situación (sentido común).

De sistematización: percibir y reproducir sistemas senollos adecuadamente.

Verbal: elegir la palabra precisa para expresar una idea. -
Conocimiento del vocabulario hotelero, comercial y contable.

Escolaridad:

Secundaria, carrera técnica. Conocimiento de hotelería y -- del idioma Inglés.

Es necesaria la experiencia en puesto similar, promedio de 3 meses.

Requiere capacitación de un mes e iniciativa para resolver problemas que se presentan eventualmente en la prestación de servi -- cios.

Esfuerzo:

Mental y/o visual: se requiere que se ponga atención intensa al momento de prestar cualquier servicio, además tiene que verificar cantidades.

Físico: los botones realizan esfuerzo físico pero no es de manera constante.

Responsabilidad:

Tienen responsabilidad en trámites y procesos: los errores y omisiones pueden afectar la marcha de la sección y del departamento en valores, los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta -- por \$100,000.00 M.N.

Condiciones de trabajo:

Ambiente: aspecto bueno.

Iluminación: deficiente.

Olores: bueno.

Ventilación: pésima.

Calor: pésimo.

Limpieza: bueno.

El 75% del tiempo del receptionista lo utiliza en mostrador, telefo -

nista 100% en el conmutador y botones 50% de pie y 50% caminando.

Riesgos:

Enfermedades profesionales: tienen probabilidades considerables de alterar su sistema nervioso los recepcionistas y telefonistas; éstas tienen además probabilidades considerables de alterar el sentido del oído.

Accidentes de trabajo: están altamente expuestos a picaduras de moscos y gorgojos.

Análisis de Actividades y Actitudes

Cada paso que debe darse según el procedimiento de los puestos es necesario y no se cumplen, se emite la elaboración de "slips", la actualización de información del rack maestro y alfabético, etc.(1)

Esta situación se presenta por falta de conocimiento de la importancia de los pasos, de la secuencia que se debe seguir para realizar el trabajo organizada y sistemáticamente.

La actitud no es negativa pero no es la deseable: no se dan explicaciones a los huéspedes cuando éstos las solicitan, no utilizan su sentido común para tomar decisiones de las que son responsables y es un departamento clave para que haya innovaciones sin embargo permanece sin el cambio que la circunstancia requiere.

Por lo tanto es real la necesidad de capacitación en este aspecto.

Determinación del contenido de la capacitación

Diferencial del Desempeño:

No adecuación de las políticas del hotel en su función de informador.

No aplicación del sentido común e iniciativa para superar situaciones difíciles.

No realización de las normas de operación y control del de-

partamento.

No distinción de sus funciones.

No conocimiento de las principales características de un empleado hotelero.

El contenido abarcará los siguientes aspectos: formación de habilidades y actitudes, información y conocimientos y, actitudes y valores.

Selección de métodos y medios

Métodos a utilizar: se llevará a cabo la inducción, ya que no se cumple con ésta al momento de ingresar el empleado a la organización; rotación de los empleados en los diversos puestos del departamento; curso externo de la Secretaría de Turismo.

Los medios a utilizar son: manejo de técnicas de trabajo -- con grupos, medios propios de comunicación, proyección de audiovisuales, técnicas de organización, administración y dirección, claves para interpretar la estructura y movimiento que vive el hotel y claves para interpretar el medio hotelero.

IMPLEMENTACION:

Elaboración del programa

JUSTIFICACION.

Después de haber realizado un sondeo rápido al personal, sobre actitudes del empleado hotelero y procedimientos del servicio en un hotel; y después de haber analizado los recursos humanos, se concluye que son reales las necesidades de capacitación en el área de recepción.

El elemento humano con que cuenta esta área tiene solo una vaga idea de lo que es el servicio en un hotel y de como debe ser su comportamiento ante los huéspedes o posibles clientes, sin embargo están interesados en capacitarse para un mejor desempeño de su puesto.

El programa está dirigido al personal del área de recepción (receptionistas, telefonistas y botones), como resultado de la investigación diagnóstica realizada, además de ser un departamento clave para el funcionamiento del hotel con suma escasez de personal calificado con experiencia y conocimientos necesarios en materia de turismo en el momento de mercado que vive el hotel y el que se tiene pronosticado dada la ubicación geográfica del mismo.

Por este último factor resulta muy costoso para la empresa reclutar candidatos de otras entidades.

OBJETIVOS GENERALES.

Mediante el programa, ser colaborador y corresponsable dentro del marco del trabajo social, en la construcción cotidiana del desarrollo integral de los empleados.

Brindar al prestador de servicios del área de recepción la oportunidad de ampliar los conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones apegándose a las normas de seguridad, rapidez y eficacia, además de adquirir actitudes positivas de apertura, cortesía y optimismo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Proporcionar durante la realización del programa, los elementos necesarios a todos los participantes para que desarrollen eficientemente sus servicios con cortesía.

Lograr un equipo de trabajo en el área de recepción que sea capaz de desarrollar sus funciones con los procedimientos requeridos cuando haya alta ocupación.

Motivar mediante la realización del programa a que se manifieste el interés por la capacitación constante para que llegue a ser promovido.

Lograr que se fomenten las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo en el departamento y con otros departamentos.

LIMITACION DEL PROGRAMA.

El programa se desarrollará en un hotel de 4 estrellas en Barra de Navidad, Jalisco, durante los meses de Septiembre y Octubre de 1986; dirigido al personal de recepción que comprende 6 elementos con diferentes niveles de instrucción académica y práctica.

ADMINISTRACION DEL PROGRAMA.

Planificación. - El programa estará a cargo de trabajo social y será responsable de su ejecución y de la organización de las actividades partiendo por un lado del conocimiento de las necesidades e intereses del personal del área de recepción, del conocimiento de las actividades por ellos realizadas y de las características individuales de su nivel de desarrollo a nivel teórico y práctico, y por otro, de las necesidades de la situación de mercado que se proyecta para el hotel.

ASPECTOS

Formación de habilidades y aptitudes.

Información y conocimientos.

FINALIDAD

Proporcionar instrumentos para dar el servicio deseado.

Proporcionar los conocimientos más importantes para la comprensión crítica de los procedimientos del área de recepción.

Actitudes y valores Dar al servicio un sentido
de cortesía y hospitalidad.

Medios: Inducción, curso externo de capacitación, lectura y análisis de artículos, manejo de técnicas de trabajo con grupos, interpretación de la estructura y movimiento del hotel e interpretación del medio hotelero.

ACTIVIDADES.

SEPTIEMBRE

5.- Medición del desempeño según criterio del jefe inmediato del departamento de recepción.

6 y 7.- Inducción.

8.- Iniciación del curso de procedimientos para recepción, telefonistas y botones, impartido por instructores del programa nacional de normatividad y capacitación turística que se viene desarrollando en todo el país con una duración de 5 días, 5 horas diarias.

9.- Opinión de los participantes del curso correspondiente al día 8.

10.- Opinión de los participantes del curso correspondiente al día 9.

11.- Opinión de los participantes del curso correspondiente al día 10.

12.- Opinión de los participantes del curso correspondiente al día 11.

13.- Opinión de los participantes del curso correspondiente al día 12.

17.- Rotación de los participantes en recepción y teléfonos.

18.- Rotación de los participantes en recepción y teléfonos.

19.- Rotación de botones a teléfonos.

20.- Reforzamiento de conductas positivas en reunión de grupo.

22 y 23.- Lectura y reflexión sobre cortesía en los hoteles.

24.- Representación dramática de 2 situaciones opuestas al prestar un

servicio en recepción haciendo resaltar las diferencias.

25.- *Aplicación del cuestionario sobre necesidades individuales de capacitación a partir de esta fase.*

26.- *Exposición de la importancia de la presentación personal y los requerimientos.*

27.- *Exposición del significado de "creatividad".*

OCTUBRE

4.- *Crear algo nuevo para el departamento en relación al servicio que se esta prestando.*

6.- *Orientación para el manejo profesional de una queja.*

7.- *Dramatización representativa de una queja y su seguimiento.*

8.- *Evaluación del jefe inmediato hasta esta fecha por medio de medición del desempeño, segundo periodo.*

9.- *Observación del desempeño del trabajo.*

10.- *Exposición del pronóstico de ocupación de la temporada alta y requerimientos para ésta.*

11.- *Desarrollo de temas relacionados al resultado del cuestionario sobre necesidades individuales de capacitación.*

12.- *Desarrollo de temas relacionados al resultado del cuestionario sobre necesidades individuales de capacitación.*

13.- *Desarrollo de temas relacionados al resultado del cuestionario sobre necesidades individuales de capacitación.*

14.- *Exposición de actitudes mentales del empleado hotelero.*

15.- *Aplicación de la dinámica "Prueba de concentración y Rapidez".*

16.- *Exposición audiovisual de "somos prestadores de servicio".*

- 17.- Charla informal de cualquier tema a proponer.
- 18.- Análisis de errores en los procedimientos del desempeño.
- 20.- Convivio en la playa.
- 21.- Exposición de algún tema tratado en el transcurso del programa -- por un participante.
- 22.- Dinámica de comunicación.
- 23.- Auto-avaluación individual del desempeño.
- 24.- Segunda aplicación del cuestionario del sondeo.
- 25.- Continuación de la aplicación del cuestionario.
- 27.- Dinámica de "observación".
- 28.- Exposición de resultados comparativos con la primera aplicación - del cuestionario del sondeo.
- 29.- Lectura del instructivo de operación del grupo "carousel", análisis y explicación.
- 30.- Evaluación del curso.
- 31.- Cierre del programa.

NOVIEMBRE

- 2.- Evaluación del desempeño en la recepción del grupo "carousel".
- 3.- Observación de actitudes de servicio al ser solicitado alguno.
- 4.- Última evaluación del jefe inmediato por medio de medición del -- desempeño, tercer periodo.
- 5.- Conclusión del programa/evaluación general.

Organización.- El jefe inmediato del departamento será el -- responsable de evaluar el desempeño, asesoría a los participantes en -- las dificultades que se presenten y se comunicará a trabajo social --

ETAPA V

PROMOCION DE LA PUESTA EN MARCHA DE LO APRENDIDO

ASPECTOS METODOLOGICOS:

Se llevará a cabo supervisión diaria del trabajo durante toda la ejecución del programa para que desde su inicio se ponga en marcha.

ASPECTOS TECNICOS:

Se realizarán observaciones, entrevistas, pláticas informativas y se tomarán en cuenta las sugerencias.

ETAPA VI

EVALUACION

ASPECTOS METODOLOGICOS:

-Aspectos a evaluar

Propiedad del programa: capacidad que tiene para resolver la situación problema que le dió origen;

Idoneidad del programa: capacidad que tiene de hacer coherentes las actividades y las tareas con los objetivos propuestos;

Efectividad del programa: capacidad que tienen las actividades para alcanzar los objetivos que el mismo define en cantidad, calidad y tiempo;

Eficiencia del programa: el índice de productividad, relación que existe entre los bienes y servicios finales y los insumos requeridos para su realización.

-Áreas a evaluar**Coherencia interna:**

-evaluación del estudio-diagnóstico

- evaluación de la fase programación-diseño
- evaluación de la ejecución del programa, en que medida se alcanzaron los objetivos

ASPECTOS TECNICOS:

Evaluaciones antes-durante-después

- Opinión de los participantes del curso externo.
- Autoevaluación individual del desempeño.
- Evaluación semanal de actividades y medios.
- Comparación de respuestas a los cuestionarios de actitudes mentales del empleado hotelero.

Medición del desempeño

Se utilizará una escala continua del 1 al 10 sobre;

- Conocimiento del puesto
- Calidad del trabajo
- Cantidad de trabajo
- Rapidez en el trabajo
- Dedicación al trabajo
- Sentido de responsabilidad
- Disciplina
- Iniciativa
- Espíritu de colaboración

Medición de resultados

- Logros
- Eficiencia
- Calidad
- Persistencia
- Impacto

IMPLEMENTACION:

Resultados

El programa no resolvió totalmente la situación problema - pero sí la mejoró. En escala de 1 a 10, el promedio de desempeño antes de iniciar el programa en el departamento de recepción fue de 7 - puntos, durante el programa, en su primera parte permaneció con 7 puntos y al final aumentó a 8. Sin embargo la modificación conseguida en actitudes y procedimientos es durable, por lo tanto es significativa.

Las actividades y los medios utilizados estuvieron siempre encaminados al logro de los objetivos aunque hubo una variación en el orden de las actividades, hizo falta variedad en el tipo de éstas. Considero que es necesario aumentar el tiempo de la capacitación y espaciar más las actividades.

La productividad del programa estuvo baja ya que fueron varias las semanas movilizadas en relación al incremento de funcionamiento.

-Análisis de áreas de coherencia interna:

Evaluación del estudio-diagnóstico:

Se definieron claramente los objetivos del programa desde el marco de las necesidades de la organización y de los participantes mismos. No se contaba con ninguna información de Administración de Recursos Humanos para utilizarla como instrumento de investigación. Aunque el trabajo tuvo validez sobre el terreno, la situación de no tener información de puestos dificultó la fluidez de la planificación y alteró el orden de la I etapa.

Evaluación de la fase de programación:

De manera efectiva, el programa se elaboró apoyado en los - resultados del análisis de las necesidades de la organización y de su capacitación, habiéndose obtenido total apoyo por parte de la dirección para elaborarlo.

Evaluación de la ejecución del programa:

Se cumplieron los objetivos del programa en tanto que a todos los participantes se les brindó la oportunidad de ampliar sus conocimientos. Se logró que se cumplieran las funciones del departamento en alta ocupación pero no con la rapidez requerida. 4 de los 6 participantes están interesados en practicar en otro departamento para - su posible promoción.

Instrumentos utilizados para obtener los resultados:

- Cuestionario de actitudes mentales del empleado hotelero.-

Ordene las siguientes preguntas:

...en relación al hotel

1.- ¿Qué es hotelería?

2.- ¿Considera la hotelería como una profesión? SI NO ¿Porqué?

3.- ¿Qué es hospitalidad?

4.- ¿Tiene fe en el progreso del hotel? SI NO ¿Porqué?

...en relación al cliente

5.- ¿Tiene una relación cordial con todos los clientes del hotel? SI NO ¿Porqué?

6.- ¿Hay un error debe ser atendido un cliente

7.- Cuando recibes una queja, ¿Cómo actúas?

...en relación a sí mismo

8.- ¿Cultiva tu personalidad? SI NO ¿Cómo?

9.- ¿Cultiva tu salud personal? SI NO ¿Cómo?

10.- ¿Te esfuerzas en lo económico? SI NO ¿Cómo?

11.- ¿Te esfuerzas en tu vida familiar? SI NO ¿Cómo?

12.- ¿Aprovechas las oportunidades que el hotel te brinda para superarte? SI NO ¿Cómo?

(deja todo en blanco en caso que consideras que no brinda oportunidades)

13.- ¿Tiene metas de superación personal? SI NO ¿Cuáles son?

...en relación a tu trabajo

14.- ¿Te sientes orgulloso de trabajar en este hotel? SI NO ¿Porqué?

15.- ¿Te consideras responsable? SI NO ¿Porqué?

16.- ¿Consideras que desempeñas bien tu trabajo? SI NO ¿Porqué?

17.- ¿Consideras que necesitas capacitación? SI NO ¿Porqué?

- 18.- ¿Estás conforme con lo que haces? SI NO ¿Porqué?
 19.- ¿Te gustaría conocer el funcionamiento de algún otro departamento del hotel? SI NO ... en relación a tu jefe inmediato
 20.- ¿Le haces sugerencias cuando crees conveniente? SI NO
 21.- ¿Te motiva para trabajar mejor? SI NO
 22.- ¿Consideras que vales lo suficiente? SI NO ¿Porqué?

- Escala continua para Medición del Desempeño.-

	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	
Conocimiento del puesto	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Cantidad del trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Cantidad de trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Rapidez en el trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Dedicación al trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Sentido de responsabilidad	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Disciplina	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Iniciativa	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1
Espíritu de colaboración	10	9 8	7 6	5 4	3 2	1

Definiciones: Óptimo, mejor grado posible en la ejecución del trabajo. Bueno, sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio. Regular, el rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin tampoco poner en evidencia ninguna aptitud especial. Malo, comportamiento que deja que desear, bien en cuanto a capacidad o a buena voluntad. Pésimo, rendimiento absolutamente negativo, prácticamente nulo.

- Observaciones, pláticas, entrevistas focalizadas.-

Se utilizaron estas técnicas con el fin de obtener datos de las necesidades de capacitación, rendimiento en el trabajo, actitudes, etc., con los participantes mismos, con los jefes, con los compañeros y con informantes claves. Las preguntas fueron dirigidas a contestar lo siguiente:

- ¿Se acerca a los clientes para atenderlos?
- ¿Sabe manejar una queja?
- ¿Se interesan por aprender más?
- ¿Es amable?
- ¿Sonríe constantemente?
- ¿Trabaja al mismo ritmo cuando llegan varias personas?
- ¿Da seguimiento a los casos que se presentan?
- ¿Utiliza eficientemente su día de trabajo?
- ¿Acepta sus errores cuando se equivocan?
- ¿Es positivo ante sugerencias?
- ¿Se ofrece voluntariamente a hacer trabajos especiales?
- ¿Está consciente de la importancia de su puesto?

- ¿Conoce de hotelería?
- ¿Cultiva su personalidad?
- ¿Es aseado en su persona?
- ¿Sistematiza su trabajo?
- ¿Trabaja con ritmo lento?
- ¿Trabaja con estabilidad?
- ¿Acata las instrucciones?
- Etcétera.

- Cuestionario de evaluación por los participantes. -

- 1.- ¿Te gustó la manera como se llevó a cabo el programa? SI NO
- 2.- ¿A cuántos de tus compañeros crees que les gustó?
- 3.- ¿Participaste todas las veces que quisiste durante el programa?
SI NO
- 4.- ¿Sentiste que te estabas realizando cuando realizabas cualquier actividad?
- 5.- ¿Te quedaron dudas de los procedimientos de tu puesto?
- 6.- ¿Te gustaría que se organizara otro curso de capacitación con otros temas.
- 7.- ¿Te gustaría participar en algún otro programa de otro departamento para una posible promoción?
- 8.- ¿Te sirvió el programa para convivir más con tus compañeros?
- 9.- ¿Crees conocer bien tu puesto?
- 10.- ¿Crees que eres profesional?
- 11.- ¿Crees que el programa de capacitación sirvió para mejorar el servicio?

(1) La palabra "alip" significa tirilla en la cual se concentra toda la información del registro de los huéspedes; y, "rack" es el lugar utilizado para insertar estas tirillas, ya sea por orden alfabético o por número de habitación.

C O N C L U S I O N E S

El desarrollo de esta Tesis demuestra que el trabajo social es una disciplina que contribuye a un mejor funcionamiento de las organizaciones.

** El profesional que tenga alguna función en la Administración de Recursos Humanos, debe establecer claramente su marco doctrinario y filosófico que defina su concepción de desarrollo.*

** El trabajador social, al promover la capacitación y desarrollo en las empresas cumple con su función de educador social.*

** La motivación hacia la capacitación es un medio para que los empleados expresen sus necesidades.*

** Los empleados responden con mayor interés a las actividades de los programas de capacitación y desarrollo cuando sienten que ha sido elaborado partiendo de sus necesidades.*

** Es necesario que el empleado conozca y comprenda los objetivos de la organización para que desarrolle el sentido común requerido para tomar decisiones.*

** La capacitación será medio para corregir un mal servicio sólo cuando sean bien analizados todos los aspectos y las causas de éste.*

APENDICES

PLANIFICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

No.	ETAPAS	ASPECTOS		
		PRELIMINARES	TECNICOS	IMPLEMENTACION
I	ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inventario de recursos humanos - Nivel de trabajo en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposición de requerimientos - Proposición de la oferta de la mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparación entre el programa de requerimientos y el inventario en docas de nuevo
II	FASE DE SENSIBILIZACION Y CREACION DE UN CLIMA PARA INTERESAR AL PERSONAL DEL AREA	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios para la selección del grupo a capacitar - Criterios adicionales para la selección del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio para la elección del grupo - Estudio de materiales disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas
III	DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> - Definir lo que sucede confrontándolo con lo que debería suceder - Difusión de la importancia de la capacitación - Motivación para el programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de puestos - Análisis de actividades y acciones - Determinación del contenido de la capacitación - Selección de métodos y medios de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del programa
IV	CAPACITACION PROFICIENTEMENTE DICHA	<ul style="list-style-type: none"> - Administración y ejecución del programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización - Coordinación - Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha del programa
V	PROMOCION DE LA PUESTA EN MARCHA DE LO APRENDIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión diaria del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Observaciones - Entrevistas - Pláticas informales - Sugerencias 	
VI	EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos a evaluar - Areas a evaluar 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones antes-durante-después - Medición del desempeño - Medición de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, Ezequiel. ¿Qué es el Trabajo Social?
Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1985.
- Técnicas de Investigación Social.
Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 2a. Edición 1982.
- Antropología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad.
Editorial El Ateneo, México, 10a. Edición 1982.
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas, México, 2a. Edición 1983.
- ASOCIACION MEXICANA DE HOTELES Y MOTELERIAS, A.C. Hoteles Mexicanos.
Año XLIV, No. 422, 423 y 424, Junio, Julio y Agosto 1986.
- BIARS, Lloyd L. Administración de Recursos Humanos.
Editorial Interamericana, México, 1983.
- CASTELLANOS, María C. Manual de Trabajo Social.
La Prensa Médica Mexicana, México, 1981.
- CORTES G., Ma. Catalina, ESPINOZA P., Elsa. El Trabajo Social en la -
Administración de Recursos Humanos.
Tesis Profesional, Universidad Autónoma de Guadalajara, 1978.
- CRAIG, Robert L. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
Editorial Diana, México, 9a. impresión 1985.
- CHRUDEK, Hebert J., SHERMAN, Arthur W. Administración de Personal.
Compañía Editorial Continental, México, 7a. Edición 1981.
- GIBB, Jack R., GIBB Lorraine M. Manual de Dinámica de Grupos.
Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 12va. Edición 1982.
- KARSZ, Saúl. Algunas Reflexiones del Prof. Karsz sobre Trabajo Social.
Apuntes del Centro de Capacitación y Entrenamiento Social, Sorbona, -
Paris, 1986.

KISSELMAN, Natalio. *Ética para el Servicio Social.*
Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1970.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Dirección General de Comunicación Social,
La Actividad Teatral.
Prensa México, Información Oficial, 1986.

ROJAS Soriano, Raúl. *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales.*
Textos Universitarios, México, 7a. Edición 1982.

SCOTT, Walter, CLOTHIER, Robert C. *Dirección de Personal.*
Mc Graw-Hill Book Co., Nueva York, 1969.

WRIGHT Mills, Charles. *La Imaginación Sociológica.*
Fondo de Cultura Económica, México, 1974.