



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO, A. C."

872729

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-29 A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

*"La opinión del personal ante la implementación de nuevos  
procedimientos de trabajo en el Hotel Mansión del Cupatitzio  
durante el periodo 2004"*

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**Licenciado en Trabajo Social**

**PRESENTA:**

*Rosalba Rodríguez Angel*

URUAPAN, MICHOACÁN, JUNIO DEL 2005



m 345237



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## **AGRADECIMIENTOS**

### **ADIOS:**

POR DARME EL DON DE LA VIDA

### **A MIS PADRES Y HERMANOS:**

POR EL APOYO ECONOMICO Y MORAL  
QUE ME BRINDARON DURANTE MI  
CARRERA PROFESIONAL.

### **A TI SALVADOR MORAN C.**

POR TODO EL APOYO QUE ME HAS BRINDADO  
Y POR COMPARTIR LOS AÑOS Y MOMENTOS  
MAS MARAVILLOSOS DE MI VIDA.

### **A MIS MAESTROS DE LA UNIVERSIDAD EN ESPECIAL A LA.**

**LIC. SANDRA I. CORZA PLANCARTE**  
POR SU PACIENCIA Y APOYO PARA LA  
REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

### **A MIS COMPAÑERAS DE GENERACION**

POR ESOS MOMENTOS DE DESVELOYS Y ESFUERZOS  
QUE PASAMOS JUNTAS EN NUESTRA PRPEPARACION  
PROFESIONAL.

**A LA FAMILIA MONROY OCHOA**

LOS CUALES HAN COMPARTIDO CONMIGO SU ESFUERZO  
Y CONOCIMIENTOS SOBRE EL NEGOCIO DE LA HOTELERIA  
ASPECTOS QUE NUNCA OLVIDARE.

**A MIS COMPAÑERO (A) DE TRABAJO**

POR BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE CONOCER SU  
OPINION Y COMENTARIOS PARA REALIZACION DE ESTA  
INVESTIGACION.

**A MIS HIJOS MARCO SAIR Y ZAIRA**

POR ESOS MOMENTOS DE RISAS Y TIEMPO QUE LOS HE  
DEJADO SOLOS PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

***NO TENGO PALABRAS PARA AGRADECERLES  
TODO LO QUE ME HAN BRINDADO CADA UNO  
DE USTEDES EN SU MOMENTO.***

**GRACIAS LOS QUIERO MUCHO  
ROSSY**

# INDICE

PAGINA

Introducción

<b>CAPITULO 1 . LA EMPRESA</b>	<b>8</b>
1.1. Definición de empresa	9
1.2. Elementos que forman la empresa	10
1.3. Tipos de empresas	12
1.3.1. Por su tamaño	13
1.3.2. Por su origen	15
1.3.3. Por su capital	15
1.4. Proceso Administrativo	17
<b>CAPITULO 2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>20</b>
2.1. Definición del manual	20
2.2. Objetivos de los manuales	21
2.3. Clasificación de Manuales Administrativos	22
2.4. Tipos de Manuales Procedimientos	25
2.4.1. Objetivos de Manuales de Procedimientos	26
2.4.2. Manuales de Procedimientos	26
2.4.3. Contenido de un Manual de Procedimientos	27
2.4.4. Funciones, actividades y responsabilidades	28
2.5. La División en Trabajo	29
<b>CAPITULO 3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	<b>31</b>
3.1. Definición de Evaluación del desempeño	31
3.2. Importancia e impacto de la evaluación del desempeño	32
3.3. Habilidad y Motivación en el Trabajo	34
3.4. La Motivación	35

<b>CAPITULO 4 . HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO</b>	<b>37</b>
4.1. Antecedentes históricos del Hotel	37
4.2. Misión y Objetivos del Hotel	39
4.3. Ideología	43
4.4. Estructura Organizativa	43
4.5. Departamento de Recursos Humanos	45
4.5.1. Funciones y Actividades	45
<b>CAPITULO 5 .TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL</b>	<b>47</b>
5.1. Antecedentes de Trabajo Social Empresarial	48
5.2. Definición de Trabajo Social Empresarial	50
5.3. Objetivos de Trabajo Social Empresarial	51
5.4. Funciones de Trabajo Social Empresarial	52
5.5. Areas de intervención	57
5.6. Atención individualizada	59
5.7. Acciones de Trabajo Social en la Calidad	60
<b>CAPITULO 6. INVESTIGACION DE CAMPO</b>	<b>61</b>
6.1. Definición del Universo	61
6.2. Elaboración del instrumento	61
6.3. Recolección de datos	61
6.4. Presentación de resultados	62
6.5. Análisis de resultados	63
Conclusiones	
Propuesta de intervención de Trabajo Social	
Bibliografía	
Anexos	

## INTRODUCCION

El Profesionista en Trabajo Social interviene en diferentes áreas de acción siendo una de ellas el área empresarial realizando funciones y actividades, que guían su actuación dentro de la rama administrativa, desempeñando aspectos de reclutamiento, selección, capacitación y supervisión entre otras. Retomando así mismo los aspectos económicos y laborales de los nuevos colaboradores de cualquier empresa.

El sector empresarial de acuerdo a los tipos de empresa que existen, retoma lo referente a la mediana empresa tal es el caso del Hotel Mansión del Cupatitzio donde se desempeño la presente investigación clasificándola en una empresa de servicios turísticos. En donde se requiere de una persona capacitada e indispensable para que desempeñe las funciones específicas del Departamento de Recursos Humanos.

Con el objetivo de Valorar la opinión del personal ante la implementación de nuevos procedimientos de trabajo, permitiendo proponer estrategias para mejorar el clima laboral. En la actualidad se encuentran laborando personas que cuentan con una antigüedad de 1 a 3 años en la empresa, contando con una edad promedio de 20 a 30 años de edad, en los diferentes puestos que son 7 personas en el área de Recepción, 6 Bell-boy, 12 Camaristas, 3 personas en el área de Lavandería, 7 mantenimiento, 12 Cocina, 12 Meseros sin olvidar el personal administrativo que son 8. Los cuales se enfrentaron a trabajar con procedimientos que permitieran mejorar el desempeño laboral de cada uno en las diferentes áreas. Así mismo estos nuevos procedimientos de trabajo ocasionaron dudas y temores personales entre los empleados para su desempeño diario de actividades, beneficiando por una parte la operación directiva del Hotel lo cual permitió tener definido las actividades de cada empleado. De acuerdo a la implementación de estos procedimientos se percibió un ambiente laboral tenso, así como existió la rotación de empleados en las diferentes áreas los cuales no aceptaban los nuevos procedimientos de trabajo que se implementaron durante el periodo 2004, ante lo cual se conocieron las limitantes y beneficios a los que se enfrentado el trabajador en este centro de trabajo.

Realizando la hipótesis de este estudio la cual plantea: Los nuevos

procedimientos de trabajo crean inseguridad en el empleado. Comprobando efectivamente que los empleados cuentan con inseguridad y confusión para desempeñar sus actividades así como no hacen entrega de los informes diarios de sus actividades que se deben de entregar al Jefe Inmediato, o en algunos casos se les olvida entregarlos oportunamente.

Comprobando así mismo que existen areas en donde no se realizan informes implementados en el manual de procedimientos de trabajo.

Abordando primeramente aspectos teóricos y concluir con los aspectos prácticos realizando propuestas de trabajo así describimos en él; Capítulo 1, Se describen los componentes con lo que se constituye una empresa así como su definición sin olvidar los elementos que la conforman y la clasificación que se hace de la empresa como es la de la presente investigación que una empresa de servicios del ramo Hotelero, sin olvidar el proceso administrativo que se debe seguir en toda empresa para desempeñar las funciones y actividades adecuadas. Capítulo 2, no hace una referencia teórica de lo que es un manual administrativo como herramienta para el desempeño de actividades de una manera ordenada y sistemática de las actividades que se deben de realizar así como la clasificación que se dan de los manuales, concretándonos en el manual de procedimientos que es que interesa para el desarrollo de la presente investigación. En donde se concretizan las funciones, actividades y responsabilidades y la autoridad de la organización.

El Capítulo 3 habla se hace una pequeña narración de la evaluación del desempeño así como las actitudes y motivación del personal dentro de la empresa. En capítulo 4 menciona las funciones y acciones del Trabajador Social en el área empresarial , sus antecedentes, definición, Objetivos, Funciones y actividades, así como sus areas de intervención y la importancia que tiene el Trabajador Social en la nueva cultura laboral de calidad.

En el Capítulo 5 , desarrollamos los aspectos referente a los antecedentes Históricos del Hotel así como su organización interna y las actividades que desempeña el Trabajador Social dentro de la empresa. Con estos aspectos teóricos se tuvo que concluir con una investigación de campo para conocer las opiniones e inquietudes y dudas del personal en lo referente al uso de los nuevos

procedimientos de Trabajo que se implementaron en la empresa Hotel Mansión, y que actualmente se realizan permitiendo esta investigación realizar una propuesta de trabajo como es el Proyecto de Inducción al nuevo colaborador y el Proyecto de capacitación y motivación que se realizara con el personal de acuerdo a esta investigación gracias a recolección de datos que se recopilaron en este centro de trabajo en donde se pretende contar con el apoyo y tiempo necesario para su ejecución para con ello evitar la rotación de personal y crear un ambiente laboral favorable.

## CAPITULO 1

### LA EMPRESA

En la actualidad las funciones de una empresa ya no se limitan exclusivamente en una inversión para los empresarios sino en la vida de toda empresa el factor humano es decisivo, y la administración en donde se establecen los fundamentos para lograr la armonización interna de los miembros que la conforman como son: Accionistas, Directivos, Empleados y Consumidores.

En el presente Capitulo se definirá y analizará los tipos de empresas así como los elementos que la conforman.

La empresa esta formada esencialmente por tres clases de elementos; bienes materiales, hombres y servicios, en donde el hombre es importante por la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además de promover el crecimiento y desarrollo de la inversión convertida en oferta y demanda.

Las actividades de la empresa pueden desarrollarse en lugares distintos pero persiguen la obtención de una utilidad única, del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares, en donde el capital esta destinado a una misma actividad económica persiguiendo también una ganancia única, en ambos casos se dice que la empresa tiene una unidad económica.

Así la empresa debe efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo al tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones que se realizan internamente en cada organización, en la presente investigación retomaremos la importancia que tiene una empresa de servicios, la cual se encarga de brindar un servicio como es el caso del ramo de Hospedaje y Elaboración de alimentos y bebidas dedicada a satisfacer una necesidad mas bien particular que colectiva, debido a que el servicio utilizado es de quien lo solicita y necesita. Todo tipo de empresa se encuentra con una organización interna. Especial es así como es importante señalar cada uno de los aspectos que se deben de retomar para la integración de una empresa como son los elementos que la forman; Bienes materiales, Personal necesario para el desarrollo integral de la empresa, Sistemas de trabajo para el desempeño de la empresa. De ahí la importancia de retomar todos estos aspectos que se

consideran en cualquier tipo de empresa de acuerdo a su tamaño, origen y capital considerando para la presente investigación denominado Hotel Mansión del Cupatitzio como una empresa pequeña por la cantidad de trabajadores con los que cuenta y su organización es de tipo familiar en donde los dueños son los que dirigen la organización de la empresa tomando las decisiones y políticas internas que se rigen.

## 1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. El fondo primordial de la empresa puede ser admitido pacíficamente, nos encontramos ante una comunidad de personas. Analizando sin duda especificar los elementos a los cuales esa peculiar de comunidad de personas que es la empresa, se diferencia de otras comunidades que cuentan con una naturaleza diversa y con finalidades diferentes, pero lo señalamos básicamente como comunidad de personas. Las definiciones o descripciones que se hacen de la empresa se vierten sobre las actividades o elementos que aportan las personas. " La empresa es un conjunto de capital, organización y trabajo en donde esta definición es objetivista.

El capital no es ni ordenadamente el factor principal ni debe mencionarse en primer termino la organización igual que el Capital, se expresa con un termino igualmente objetivista, como si la organización fuera algo ya dado sin mencionar como o por quien se ha dado además se reviste de un carácter estático, parece que la organización es algo terminado y definido en el que puede decirse que el trabajo es el componente principal de toda empresa" (GEOCITAS: 2000; 2)

En términos relacionados con los anteriores y precisamente con el fin de no perder esa relación diremos que la empresa es un trabajo organizado que se sirve del capital e inversión para potenciar sus alcances.

Así la única descripción apta para la consideración moral de la organización es aquella que define a la "empresa en cuanto a comunidad de personas que aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión en un trabajo acumulado en forma material" (GEOCITAS:2000; 1)

Otro conceptos que podemos retomar es el que define Méndez Monge a la empresa como la unidad económico- social en la que el capital, el trabajo y la

dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. Un concepto general que se realiza en cuanto al término de empresa " como la unidad productiva o de servicios que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para alcanzar sus objetivos" ( MENDEZ: 1990; 236)

La empresa para concluir la definiremos como una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio propio a fin de que se realicen determinadas actividades productivas con finalidad de satisfacer necesidades del hombre en una sociedad actual así como brindar un servicio cuando hablamos de una empresa de este ramo.

## 1.2. ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

La empresa esta formada por tres grandes elementos a continuación daremos una breve descripción de cada uno de los componentes relativos a estos factores indispensables los cuales son:

**A) BIENES MATERIALES.** Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producción, el servicio, la información o el producto final clasificándose La integran aquellos bienes muebles e inmuebles que integran la empresa: sus edificios, instalaciones, terrenos, etc. Que tienen por objeto multiplicar la Capacidad productiva en el trabajo.

b).- **MATERIAS PRIMAS:** Son los elementos que han de salir transformados en productos que pueden ser por ejemplo; madero, hierro, harina, etc. Existiendo también las materias auxiliares es decir aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para producción como es el caso de; combustible, lubricantes, etc.

c).- **DINERO:** La empresa necesita dinero y cuenta con efectivo para disponer de pagos diarios, urgentes y además posee como representación del valor de todos los bienes mencionados en un capital constituido por ; valores, acciones y obligaciones" (GEOCITAS; 2000:3)

**B). PERSONAL.** Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo, al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

a).- **LOS OBREROS;** Estos pueden ser calificados y no calificados, según requieren tener conocimiento o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

b).- **LOS EMPLEADOS;** Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio estos pueden dividirse en calificados y no calificados.

c).- **LOS SUPERVISORES;** La misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados, su característica es quizás el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

d).- **LOS TÉCNICOS;** Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad por ejemplo nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.

e).- **ALTOS EJECUTIVOS;** Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

f).- **DIRECTORES O ADMINISTRADORES;** Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales. (GEOCITAS; 2000:5)

**C). SISTEMAS** Son relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas por ejemplo:

a).- **SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN;** Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no solo en una dirección sino buscando nuevos caminos adoptando su existencia a los sistemas los cuales son una planificación de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos etc.

b).- **SISTEMA ORGANIZATIVO;** Consistente en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir la superación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación, descentralización.

c).- **SISTEMA DE INFORMACIÓN;** Es aquel que a través de sus componentes toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados

de elaboración al proceso de la decisión.

**d).- SISTEMA DE CONTROL;** El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. En donde lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida. Los componentes del sistema de control son:

- \* Control de actividad
- \* Control de resultados

**e).- SISTEMAS OPERATIVOS;** Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo en las que sus actividades se encadenan entre sí de modo que persiguen la consecución de un objetivo común y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos, como ejemplo puede citar el de Producción, compras, comercialización, administración de personal, contabilidad y otras más" (RODRIGUEZ: 1986; 85)

### **1.3. TIPOS DE EMPRESA POR SU TAMAÑO, ORIGEN, Y CAPITAL**

"Las empresas pueden clasificarse en un sin numero de conceptos: Tamaño, ubicación, giro, producto, ventas, personal, importancia, antigüedad, imagen, rentabilidad, etc.

Al ser bastante la gama de rubros de la empresa nos concentraremos y las estudiaremos desde tres puntos de vista los cuales clasificaremos a la empresa de la siguiente forma:

#### **TIPOS DE EMPRESA**

---

<b>TAMAÑO</b>	<b>ORIGEN</b>	<b>CAPITAL</b>
<b>MICROEMPRESA</b>	<b>EMPRESA NACIONAL</b>	<b>EMPRESA PÚBLICA</b>
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>EMPRESA EXTRANJERA</b>	<b>EMPRESA MIXTA</b>
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	<b>EMPRESA MIXTA</b>	
<b>GRAN EMPRESA</b>	<b>EMPRESA MULTINACIONAL</b>	

---

Con este cuadro daremos una pequeña descripción de cada uno de los componentes que se requieren para identificar de que tipo de empresa estamos hablando como es:

**1.3.1 POR SU TAMAÑO;** Existen varios elementos que permiten clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño entre estos destacan:

\*Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.

\* Volumen de ventas anuales

\* Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada, criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de la empresa absorbe el mercado, o será sus ventas y criterio financiero analizando el monto de capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas entre los que sobresalen los movimientos de precios, lo que hace que se modifiquen anualmente el monto de ventas como criterio para definir el tamaño. En el caso de nuestro país mexicano la definición de empresas de acuerdo a su tamaño es: MICROEMPRESAS; Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

PEQUEÑAS EMPRESAS; Empresa que ocupa de 16 hasta 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.

MEDIANA EMPRESA; Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 Millones de pesos al año.

GRAN EMPRESA; Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Clasificando algunas de las características generales que comportan las microempresas son:

Su organización es de tipo familiar.

El dueño es quien proporciona el capital

Es dirigida y organizada por el propio dueño

Generalmente su administración es empírica

El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o regional.

Su producción no es muy maquinada.

Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces esta integrado por los propios familiares del dueño.

Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

Algunas características importantes de las pequeñas y medianas empresas son:  
El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.

---

1. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa , su administración es empírica.
2. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.  
Utiliza maquinaria y equipo aunque se sigan basando más en el trabajo con el capital.
3. Dominan y abastecen un mercado más amplio aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
4. Esta en un proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
5. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
6. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro, algunas de las principales características de estas empresas son:

7. El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedad de diverso tipo.
8. Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
9. Dominan al mercado con amplitud algunas veces solo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
10. Cuentan Con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.

11. Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
12. Llevan una administración científica es decir encargan a profesionistas egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
13. Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

**1.3.2. POR SU ORIGEN.** Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de la empresa, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

**LAS EMPRESAS NACIONALES:** Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir los nativos de la nación que cuentan con recursos y ponen espíritu empresarial.

**LAS EMPRESAS EXTRANJERAS:** Generalmente la forma de realización es a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países que desean participar. Así mismo existen empresas transnacionales nombre que se ha popularizado y generalizado el cual explica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

**EMPRESAS MIXTAS:** Se forman con una parte de capital nacional y otra extranjera en donde se asocian con capitales nacionales de acuerdo a la legislación vigente.

**EMPRESA MULTINACIONAL:** Las se difieren de las transnacionales ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes, formándose con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

### **1.3.3. POR SU CAPITAL**

**EMPRESA PÚBLICA:** Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía con el objeto de cubrir actividades o

areas en las cuales los particulares no están interesados en participar debido a que no hay ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

**EMPRESAS MIXTAS:** Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, la proporción en que se combinan los capitales puede ser diversa" (MENDEZ: 1990: 254)

La autora Mende Monge Ana Migdelina en su libro Introducción a la Administración Básica en su página 261, hace una clasificación de empresas las cuales las clasifica de acuerdo a su actividad o giro, ilustrándolo de acuerdo al siguiente esquema:

---

### ESQUEMA DE CLASIFICACION

---

<b>COMERCIALES</b>	Al detalle	Comerciante en pequeño
	Mayoristas	Establecimiento de ramo definido
	Mixtas	Almacenes por departamento, tiendas en cadenas.
<b>INDUSTRIALES</b>	Naturales	Reino animal, ganadería, Reino vegetal ganadería
	Extractivas	Minas, bosques, petróleo, etc.
	De transformación	Se dedica a la transformación de productos, Fabricación de artículos, Ensamblé de partes, Art. Para Consumidores o productores
	De construcción	Edificios, carreteras, canales.
	Características especiales	Industria filmica.
<b>DE SERVICIOS</b>	Suministro	Comisión Federal de Electricidad
	Transporte	Ferrocarriles, compañía aérea:
	Comunicación	Teléfonos, telégrafos., etc.
	Información	Radiodifusoras, editoriales de periódicos.
	Índole financiera	Bancos, compañía de finanzas.
	Servicios varios	Espectáculos, centros educativos, centros deportivos y Hoteles.

---

#### 1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es único y forman parte uno de otro es igualmente dentro de una empresa en donde sus procesos de organización se complementan e influyen mutuamente integrándose a los aspectos de la administración de una empresa requiriendo un constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas a las cuales se les denomina colectivamente como las funciones de la administración las cuales son ampliamente reconocidas por los gerentes profesionales, es así como la eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente por el factor individual mas importante en su éxito retomando los aspectos mas importantes que en el proceso administrativo de toda empresa dando una pequeña reseña de los términos que lo comprende como son:

“ **PREVISION:** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de la organismo social comprendiendo tres etapas las cuales son;

- a).- OBJETIVOS. En donde corresponde fijar los fines.
- b).- INVESTIGACIONES. Describe y analiza los medios con los cuales se puede contar.
- c).- CURSOS ALTERNATIVOS. Adaptación de los medios encontrados para las acciones distintas a emprender.

**PLANEACION:** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de fijar los principios con los que se habrán de presidir y orientar las operaciones necesarias para alcanzarlo y el tiempo necesario para su realización tomando;

- a).- POLITICAS. Principios para orientar la acción.
- b).- PROCEDIMIENTOS. Secuencia De operaciones o métodos.
- c).- PROGRAMAS. Fijación de tiempos requeridos.

**ORGANIZACIÓN:** Se refiere a la estructuración de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias para el organismo social para su mayor eficiencia constituidas por:

- a).- JERARQUIAS. Se fija la autoridad y responsabilidad correspondiente de cada nivel.

b).- **FUNCIONES.** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas para lograr el fin general.

c).- **OBLIGACIONES.** Son aquellas que tiene en concreto cada unidad de trabajo para ser desempeñada por una persona.

**INTEGRACION:** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la administración necesita para un mejor funcionamiento y desarrollo comprendiendo la integración de cosas y personas considerando esta última de mayor importancia y sobre todo los elementos administrativos o de mando abarcando;

a).- **SELECCIÓN.** Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

b).- **INTRODUCCION.** Logra que los nuevos elementos se articulen de la mejor manera y rápidamente al organismo social.

c).- **DESARROLLO.** Todo elemento de un organismo social necesita progresar, y mejorar para un mejor desempeño.

**DIRECCION:** Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realice de un modo eficaz en los planes señalados, comprendiendo;

a).- **MANDO O AUTORIDAD.** Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo su elemento principal que es la Dirección, se estudia como delegarla y como ejercerla.

b).- **COMUNICACIÓN.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, llevando al centro la dirección de todos los elementos que deben conocerse y de este había cada órgano y célula en donde las ordenes de acción deben ser coordinadas debidamente.

c).- **SUPERVISION.** La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

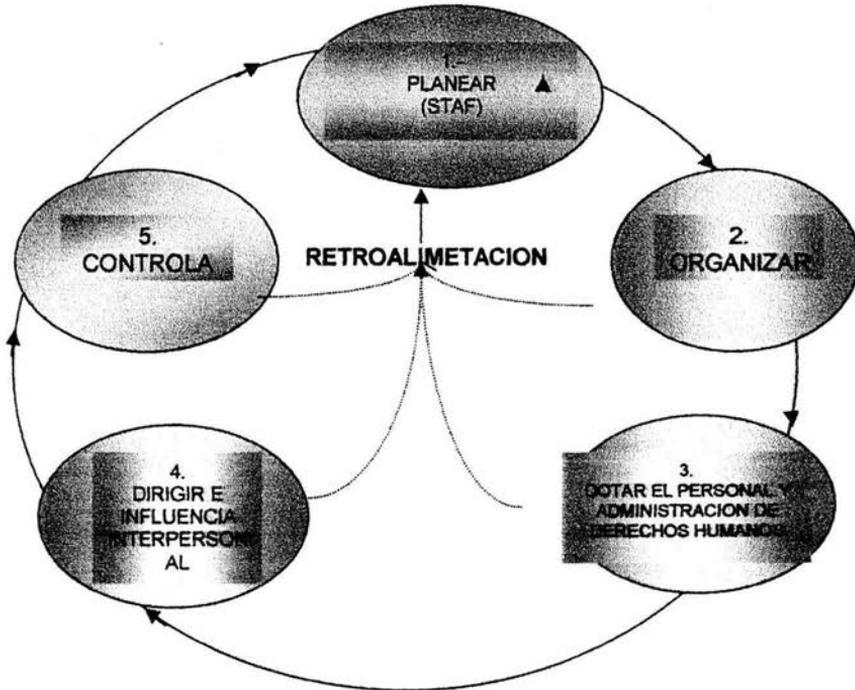
**CONTROL:** Consiste en establecer si los resultados actuales y pasados son los esperados, con el fin de saber si ha obtenido lo que se esperaba para corregir, mejorar y formular nuevos planes estableciendo;

a).- **ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.** Por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

b).- OPERACIÓN DE CONTROLES. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.

c).- INTERPRETACION DE RESULTADOS. Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeacion." (REYES: 1982; 61,62,63)

Las anteriores funciones de la administración constituyen el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrar una empresa valiéndose de un enlace y retroalimentación entre ellas representando en un diagrama ilustrado como lo hace el escritor Welsch, Milton & Gordón en su libro Proceso Administrativo:



## CAPITULO 2

### MANUALES ADMINISTRATIVOS

En las tareas cotidianas de los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se han ido modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división de trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que permita establecer los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de cualquier estructura organizacional. Es por ello de suma importancia retomar el uso de un manual documento elaborado sistemáticamente que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente en donde el objeto principal de los manuales administrativos es el instruir al personal , acerca de aspectos como: Funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas, entre otras normas que se registran de una empresa, para con ello lograr una eficiencia mayor en la efectividad en el trabajo. Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones mas, técnicas, claros, concisos y prácticos aplicándolos a las diversas funciones operacionales como pueden ser la Producción, Ventas, Finanzas. Siendo estos de gran utilidad para el adiestramiento del nuevo personal como para aquel que ya se encuentra inmerso en una empresa. Es así que en el presente capitulo se describen los aspectos más importantes que se deberán retomar para la realización de un manual de procedimientos.

Siendo una guía que permite encaminar en la dirección adecuada de los esfuerzos del personal operativo , de este concepto decimos que el manual es un instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleados que actualmente se desempeñan en el Hotel mansión del Cupatitzio donde se realiza la presente investigación.

#### **2.1 DEFINICION DE MANUAL**

En la actualidad todavía existe confusión acerca de lo que es un manual administrativo, cuantos tipos de manuales existen y como se debe hacer uso de los manuales dentro de la empresa, por ello es importante comenzar por presentar primeramente lo referente a la definición de lo que es un manual:

Duhalt Kraus Miguel A (1992). Lo define como un documento que contiene, en Forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

"Continolo G (1992). Lo define como una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo"

Definiéndolo como un "documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad, adquiriendo la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal ya que ofrece la posibilidad de darle una forma mas definida a la estructura organizacional de la empresa, tomando una serie de normas bien definidas a desempeñarse" ( RODRÍGUEZ:1992,56)

## **2.2. OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

En esencia los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas y es por ello necesario señalar en forma sistemática la clasificación y grado de detalle en donde los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

1. "Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

5.- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas" (RODRÍGUEZ: 1992:59)

Para poder poner empeño en la elaboración y uso del manual como medio para comunicar, se deberán diseñar en base a los anteriores objetivos para así lograr obtener una claridad, sencillez y flexibilidad en el manual. La finalidad de elaborar manuales de trabajo es para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades que requiere la Dirección superior para desempeñar las actividades internas de la empresa.

### **2.3. CLASIFICACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

En la actualidad los organismos públicos o privados tienen necesidad de contar con manuales diferentes de acuerdo a la función que se desempeñe en la empresa es por ello que gran numero de organismos han adoptando el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades, haciendo así una clasificación de las diferentes clases de manuales como son:

#### **POR SU CONTENIDO**

Esta clasificación se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- 1. MANUAL DE HISTORIA:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- 2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.
- 3. MANUAL DE POLITICAS:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

**4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo, Este manual es una guía de cómo hacer las cosas de trabajo al personal.

**5.-MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE:** Cuando el volumen de actividades de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual ( RODRIGUEZ:1992,63)

#### **POR FUNCION ESPECIFICA**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar, dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- 1. "MANUAL DE PRODUCCION:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.
- 2. MANUAL DE COMPRAS:** El proceso de compras debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
- 3. MANUAL DE VENTAS:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.
- 4. MANUAL DE FINANZAS:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, conteniendo numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- 5. MANUAL DE CONTABILIDAD:** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad, se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en sea actividad.

**6.-MANUAL DE CREDITO Y COBRANZA:** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

**7.-MANUAL DE PERSONAL:** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal deberán poder contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etc.

**8. MANUAL TECNICO:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

**9.-MANUAL DE ADIESTRAMIENTO E INSTRUCTIVO:** Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos" (RODRÍGUEZ: 1992,65)

#### **POR SU AMBITO DE APLICACIÓN**

Otra clasificación aceptada en los manuales administrativos es cuando se elaboran manuales con una cobertura mayor o menor que se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación.

- 1. "MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN.** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando toda la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- 2. MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que forman un organismo social a fin de uniformar la forma de operar.
- 3. MANUAL GENERAL DE POLITICAS.** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa.

4. **MANUAL ESPECIFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.** Se refiere a una parte de una área específica de personal y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección del personal en una organización.
5. **MANUAL ESPECIFICO DE AUDITORIA INTERNA.** Se refiere en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad en forma particular.
6. **MANUAL ESPECIFICO DE POLITICAS DE PERSONAL.** Este se enfoca a definir políticas pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones específicas de personales tales como contratación, permisos, promociones, prestaciones.

#### **7. MANUAL ESPECIFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERIA.**

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos de trabajo, como son: ingreso, caja, pago, proveedores".(RODRÍGUEZ:1992;66)

### **2.4 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Los procesos administrativos y tecnológicos vienen transformándose en rutinas que al paso del tiempo van modificando en el desempeño mismo de las tareas cotidianas de cada empresa, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división de trabajo, haciendo necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos para el desarrollo de cada actividad dentro de la estructura organizacional. En donde los manuales de procedimientos representan una alternativa para la reducción de errores, para observar si las políticas del organismo se cumplen o no y así mismo facilitar la capacitación de los nuevos empleados, para proporcionar una inducción más rápida a los nuevos empleados.

La eficiencia de los manuales radica en el análisis de cada proceso, actividad, función, y tareas que se realizan. Es por ello que en la presente investigación se retoman lo referente al manual de procedimientos para analizar el desarrollo que estos tienen en una empresa.

Los manuales de procedimientos deben de reservarse para una información de carácter estable. La importancia de estos manuales consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades , señalando quien, como, cuando, donde y para que han de realizarse dichas actividades.

#### **2.4.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

- a). Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b). Precisar la secuencia lógica de los pasos que se compone cada uno de los procedimientos.
- c). Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo.
- d). Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e). Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- f). Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

#### **2.4.2. TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

De manera general los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en :

Manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fabrica, también puede referirse a:

- a. A tareas y trabajo individuales; por ejemplo como operan las maquinas de contabilidad.
- b. A practicas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo, el manual de reclutamiento y selección de personal.
- c. A practicas generales en área determinada de actividad , por ejemplo , manual de procedimientos de ventas, producción y finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito y alcances en:

**1.MANUAL DE PROCEDIMIENTO GENERAL.** Es aquel que contiene la información sobre procedimientos que se establecen para aplicarse en toda

organización o en mas de un sector administrativo.

**2. MANUAL DE PROCEDIMIENTO ESPECIFICO.** Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad operativa o con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

La importancia que estos tienen es con la finalidad de dar cumplimiento a las funciones y actividades específicas de los departamentos de una empresa para que las actividades no se dupliquen y se realicen en su totalidad.

### **2.4.3 CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Es preciso ahora tratar cual tiene que ser en la practica el contenido del manual de procedimientos en donde una regla respecto a su contenido de este tipo de manuales podemos decir que un manual no debe de contener mas que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

“Desde luego es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe de estar sobre cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben de ser los caracteres que inspiren su programación.

Sin embargo sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor relieve solamente cuando se desciende a un organismo social” ( RODRÍGUEZ 1992:109)

De acuerdo a estas breves anotaciones se pueden comprender lo difícil que es abarcar en una formula única todos los elementos que deben de aparecer en cada apartado del manual, dándonos una serie esencial de los elementos que deben de aparecer tales como:

1. Índice
2. Introducción
3. Objetivos del manual
4. Alcance
5. Como usar el manual
6. Revisiones y recomendaciones

7. Organigrama
8. Graficas
9. Estructural procedimental
10. Formas empleadas
11. Instructivos de las formas empleadas.

De estas breves anotaciones se puede comprender que un manual de procedimientos bien elaborado constituye una valiosa técnica administrativa en donde se concreta la mentalidad directiva orientada a la realización sistemática de las diversas actividades que se realizan internamente en la empresa. Para así dirigir al nuevo colaborador de la empresa y cuente con una guía de seguimiento. Considerando así el manual de procedimientos como un apoyo del quehacer institucional, agrupando todos los elementos básicos que anteriormente se mencionaron para una mejor coordinación, dirección y control administrativo facilitando la relación interna de los distintos departamentos de la organización.

#### **2.4.4 FUNCIONES, ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

Dentro de los manuales de procedimientos existen términos como son las actividades, funciones, responsabilidades, deberes y la autoridad que se marcan en ellos es así que a continuación daremos una breve explicación

De los términos que se retoman en un manual como son:

##### **LAS FUNCIONES.**

Representan las acciones realizadas por la empresa en una agrupación de las actividades a fines, expresadas en forma genérica esto es un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.

##### **LAS ACTIVIDADES.**

Son la cantidad de trabajo específico que debe realizar una persona para realizar una o varias funciones para su mejor entendimiento de las funciones, presentando un ejemplo práctico;

Función- Compra de materiales

Actividad – Cotización de materiales

### **LAS OBLIGACIONES.**

Son las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura organizacional.

### **LAS RESPONSABILIDADES.**

Las responsabilidades se describen en los manuales de organización por los propios directivos los cuales deben contribuir comenzando a formular sus propias responsabilidades, para contribuir a la jerarquía y la disciplina dentro de cualquier organización como una obligación personal.

### **LA AUTORIDAD.**

Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal siendo esta autoridad impersonal y se deriva del puesto y no del individuo, en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales ( asesores, líderes, etc)

## **2.5. LA DIVISION EN EL TRABAJO**

La división en el trabajo data desde la historia del hombre mismo, pues ya en las primeras formas de agrupación se daba la distribución de tareas en familia, la tribu, así pues el hombre comprendió que la organización de grupos se basa en la división del trabajo.

Los grupos que trabajan juntos en forma participativa y coordinada logran mejores resultados en la obtención de sus objetivos.

Podemos definir así "la división del trabajo como la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y con el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización en el trabajo." ( MONROY: 2005,6)

La representación grafica de la división del trabajo se ve reflejada en los organigramas existentes permitiendo visualizar el grado de especialización de la áreas de la empresa. En donde la división del trabajo en las empresas es el resultado de factores internos y externos como son:

1. " Necesidad de agrupar las distintas actividades
2. Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.
3. El desarrollo tecnológico.
- 4.El factor geográfico, que define tipo de trabajo para zonas en particular.
5. Necesidad de eficiencia en los factores de producción." (MONROY:2005,6)

#### **LA DIVISION DEL TRABAJO.**

Las organizaciones tienen su establecimiento de mando los cuales se ven reflejadas en divisiones de acuerdo a la forma de trabajo las cuales pueden ser de manera:

**VERTICAL:** "La división del trabajo vertical se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional funcional este tipo de división permite mayor flujo de información y establece mas claramente las líneas de autoridad." ( MONROY: 2005; 7)

**HORIZONTAL:** "Este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las areas, puestos y actividades.

En ambos casos es importante contemplar dos requisitos:

\* Volumen del trabajo .

\* Estabilidad en el volumen de trabajo" ( MONROY:2005; 8)

## CAPITULO 3

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la actualidad en que vivimos se hace necesario , mejorar la forma, métodos y sistemas con que se trabaja en las organizaciones modernas se requiere en cada puesto de trabajo se obtengan los resultados óptimos y con ello la posibilidad de alcanzar el éxito en las diferentes areas de trabajo de la empresa, elevando los niveles de productividad del factor humano. La necesidad de incrementar el rendimiento y desempeño de sus colaboradores en donde se debe de diagnosticar el nivel de eficacia con que se desenvuelve el personal de una organización, para así mejorar las actividades de sus colaboradores tal es el caso del presente Capitulo en donde hablaremos de la importancia y las etapas que se deben de considerar de una manera practica la evaluación del desempeño a fin de considerar algunos indicadores que nos permiten evaluar a los empleados, para desarrollar habilidades y compensar en forma adecuada la productividad de la empresa y la forma de motivación de los propios empleados.

#### 3.1 DEFINICION DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

"Es la herramienta o instrumento administrativo, con el cual es posible medir el rendimiento general y estimar los resultados que obtiene el trabajador durante el desarrollo de sus funciones, en un tiempo determinado. La evaluación del desempeño se compone de una serie de preguntas relacionadas con criterios que se viven en el ambiente laboral, las cuales se integran en un formato o cedula , la cual se aplica por el jefe inmediato de los empleados". ( TERRY, 1995,476)

Otra definición del la Evaluación del desempeño es la que se define como una valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto " ( FLORES, 1996: 74)

Flores Robledo en su revistas el Administrador del personal # 48, nos indica que la evaluación del desempeño es el medio ideal para identificar las areas de mejoría del empleado y algo muy importante, nos proporciona algunas alternativas para fortalecer estas mismas, el desarrollo del sistema de evaluación diseña un serio compromiso tanto de la organización como de los directivos y los empleados mismos, aplicándose solamente de una manera correcta, en

organizaciones serias y maduras. Dejando claro que el propósito esencial es conocer las habilidades y la disposición de los colaboradores ; en los casos en que detectemos puntos a mejorar teniendo un compromiso profesional para buscar la manera de corregirlos , teniendo como propósito final de la evaluación del desempeño para maximizar la producción organizacional pero también como medio de motivar a los gerentes y subordinados.

### **3.2. IMPORTANCIA E IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para “ evaluar el rendimiento y eficacia de un empleado, una de las actividades más importantes en cualquier organización es diagnosticar el nivel de productividad de tiene cada empleado en la empresa, la evaluación del desempeño se compone de una serie de preguntas relacionadas con criterios que se viven en el ambiente laboral, las cuales se integran en un formato o cedula y es aplicada por el jefe inmediato del empleado. Algunas de las ventajas que nos ofrece este instrumento administrativo son:

Obtener una visión general del desempeño del personal.

Identificar los puntos fuertes y las areas de mejoría del mismo empleado

Nos brinda elementos relacionados con las necesidades de capacitación del trabajador.

Permite acercamiento entre directivos y sus respectivos colaboradores.

Es posible establecer compromisos de trabajo.

Proporciona bases para determinar futuros ascensos, promociones y aumentos de sueldo.

Es así como podemos deducir que la evaluación del desempeño es el medio ideal para identificar las areas de mejoría del empleado y nos proporciona algunas alternativas para fortalecerlas. Debemos dejar muy en claro el propósito esencial es conocer las habilidades y disposición de los colaboradores, en caso de encontrar casos de mejoría teniendo el compromiso profesional de buscar la manera de corregirlos. A continuación describimos el proceso y actividades de que se compone un sistema de evaluación de desempeño las etapas que integra este procedimiento para la ejecución de una evaluación de desempeño se compone de:

**1.- RECONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES DE NUESTROS COLABORADORES:** Corresponde al reconocimiento objetivo y practico de lo que debe hacer el trabajador en su puesto de trabajo

**2.- DISEÑO DE LA CEDULA:** Una vez que hemos integrado la descripción de tareas de los colaboradores es necesario diseñar la cedula de evaluación que se utilizara tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a). Conocimiento del puesto
- b).- Puntualidad y asistencia
- c).- Calidad en el trabajo
- d).- Rapidez en el trabajo
- e).- Iniciativa
- f).- Disciplina
- g).- Trabajo en equipo
- h).- Relaciones interpersonales
- i).- Aprovechamiento de materiales
- j).- Seguridad en el trabajo

Estos criterios fueron elegidos porque con ellos se evalúan dos grandes areas del empleado: La aptitud y actitud. En donde se entienden como; Aptitud: Los conocimientos y habilidades que sobre su función posee el empleado. Actitud; Hace alusión a la disposición que tiene el trabajador durantes su desempeño laboral.

**3.- APLICACIÓN DE LA CEDULA:** La evaluación de los empleados deberá hacerse en un tiempo tranquilo, apartado del ruido , para realizar las calificaciones objetivas e imparciales.

**4.- RETROALIMENTACIÓN CON LOS COLABORADORES:** Tiene como propósito platicar con el empleado sobre sus resultados, debiendo felicitarlo, por los aspectos en los que mostró un desempeño significativo y dialogar sobre los criterios en los que su desempeño. Se deberá realizar de manera individual y en privado sobre todo cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado.

**5.- ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS:** Los beneficios que proporciona una evaluación de desempeño, es la posibilidad de establecer compromisos acordados, teniendo la opción sin la necesidad de imponer, concertar con el empleado algunos compromisos de trabajo.

**6.- VACIADO DE INFORMACION Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:** Esta última etapa significa la culminación de nuestro trabajo, en ella deberá de vaciar los datos cuantitativos de la evaluación de desempeño en donde se anota:

- Datos generales ( Nombre del evaluador y area de trabajo)
  - \* Nombre del empleado ( Puesto, Clasificación del puesto)
  - \* Columna de calificación anotando suma total que logro el empleado.
  - \* Promediar la productividad del empleado " (FLORES; 1996: 75)

### **3.3. HABILIDAD Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

La habilidad es una manera común aunque simple de concebir el desempeño o rendimiento de un empleado como es:

DESEMPEÑO= F (Habilidad x Motivación)

Todos hemos visto esa interacción en el aula y en las competencias deportivas, la habilidad se define como; " La capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo " ( PEREZ; 2002: 42) Es una evaluación actual de lo que uno puede hacer las capacidades globales del individuo están en esencia compuesta de los conjuntos de destreza intelectuales y físicas las cuales se dividen en:

#### **DIMENSIONES DE HABILIDAD INTELECTUAL:**

" ACTITUD NUMÉRICA: Es la capacidad de realizar operaciones aritméticas con rapidez y precisión:

- COMPRESIÓN VERBAL: Es la capacidad de entender lo que se lee o escucha así como la relación que existe entre palabra.

- VELOCIDAD PERCEPTUAL; Es la capacidad de identificar las semejanzas y diferencias con rapidez y precisión.
- RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO; Es la capacidad de identificar una secuencia lógica y acometerla para resolverla, identificar a partir de una generalidad de componentes relevantes o claves\* ( GAMBOA: 2002:45)

### **HABILIDADES FÍSICAS BASICAS CLASIFICADAS EN:**

#### **FUERZA**

DINAMICA: Capacidad para ejercer fuerza muscular en forma continua o repetida a lo largo del tiempo.

DEL TRONCO: Capacidad de ejercer la fuerza muscular usando los músculos del tronco particularmente abdominales.

ESTATICA: Capacidad de ejercer fuerza contra objetos externos:

EXPLOSIVA: Capacidad de gastar un máximo de energía en un acto explosivo o en una serie de esos actos.

#### **FLEXIBILIDAD**

DE EXTENSION : Capacidad de mover los músculos del tronco y del dorso en toda su extensión.

DINAMICA: Capacidad de hacer movimientos de flexión rápida y repetidas.

#### **OTROS FACTORES:**

COORDINACIÓN: Capacidad de coordinar las acciones simultáneamente de diversas partes del cuerpo.

CORPORAL DE EQUILIBRIO: Capacidad de conservar el equilibrio pese a las fuerzas que tienden a hacer que se pierda.

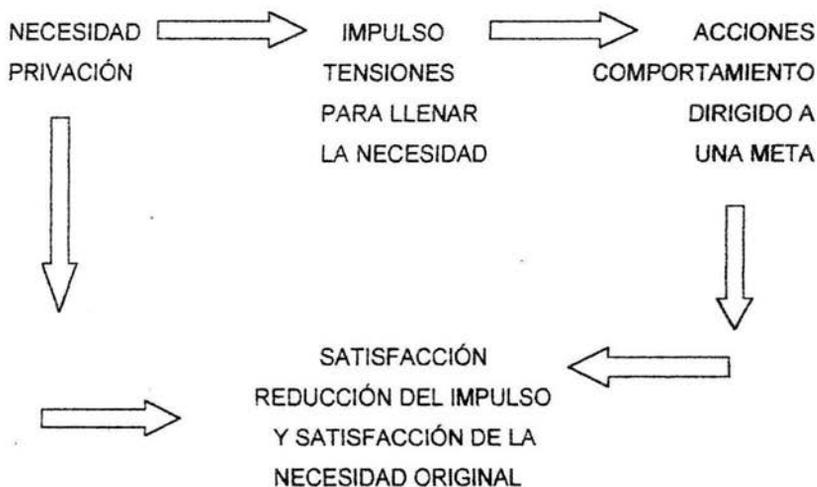
VIGOR: Capacidad de continuar el máximo esfuerzo que requiere un esfuerzo prolongado.

### **3.4 LA MOTIVACIÓN**

En el comportamiento organizacional seguramente no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios como la motivación muchos conciben erróneamente la motivación como una razón personal es decir algunas personas la tienen y algunas otras no.

" La motivación es el resultado de la interacción del individuo según el estado de animo de la persona según el momento. Así la motivación en el trabajo es como el deseo de hacer las cosas y esfuerzos por alcanzar las metas organizacionales, condicionando con la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, refiriéndose al esfuerzo constante de conseguir cualquier meta, concentrándose en las metas organizacionales de manera de reflejar nuestro interés por el comportamiento en el trabajo" ( PEREZ, 2002: 43)

El autor Pérez Garbona Jorge E. En su libro Administración de Recursos Humanos ilustra el siguiente esquema considerando los elementos básicos de los que se compone la motivación:



## CAPITULO 4

### HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO

#### 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO

El Hotel Mansión del Cupatitzio el cual destaca en la ciudad de Uruapan Michoacan, por su atractivos naturales y tradiciones, el cual se ha venido convirtiendo en un lugar predilecto para el turismo nacional e internacional que gusta de disfrutar de un clima templado, agradable y sobre todo rodeado por los bosques y Escuchar él río Cupatitzio, que da un atractivo especial a nuestra ciudad cuando el turista entra en comunicación directa con la naturaleza en el Parque Nacional, uno de los lugares mas visitados por el turismo que visita la Ciudad de Uruapan, sin olvidarnos desde luego de la Huatapera antiguo Hospital indígena o visitar al Señor de los Milagros en el cercano poblado de San Juan Nuevo y el conocer también la caída del río Cupatitzio lo que es conocida como la Tzararacua, sin dejar pasar las Tradiciones y fiestas que se organizan en los diversos barrios de la ciudad que le dan un toque folclórico muy particular , en donde se saborean los platillos tradicionales de la región y en donde se admiran las danzas propias de la región. Es así como Uruapan se ha convertido en un lugar con gran potencial turístico, sumando a ello la calidad en el servicio con que se le recibe al visitante en donde un reglon principal es de brindar hospedaje a estas personas que nos visitan, por lo que con esta visión en la década de los 70, el Señor Manuel Monroy Gómez, vecino de la población de Paracho y con una gran experiencia en el ramo de la industria analiza la posibilidad de construir un Hotel a la orilla de uno de los principales atractivos de la ciudad El Parque Nacional, esto por ser considerado un lugar estratégicamente muy bien ubicado para capturar el turismo tanto Nacional como el Internacional que nos vista. Por lo que se adquiere el terreno aledaño a la entrada de la Rodilla del Diablo, sitio de gran atracción turística en donde nace el Río Cupatitzio, por cual con gran visión acierta a su ubicación y desempeño del negocio. Siendo esta su primera experiencia en el ramo Hotelero lo cual se propone construir algo digno de la ciudad y que poco a poco adquiere un estilo propio y diferente al de la mayoría de

los Hoteles de la localidad para lo cual decide que su construcción seria similar al estilo colonial que guarda la comunidad de Patzcuaro.

Comenzando así a realiza la construcción por etapas , comprendiendo la primer etapa La tienda de artesanías, para que uno o dos años mas adelante se empezara a dar el servicio de hospedaje el cual comenzó con 28 cuartos y Con una plantilla laboral de 15 empleados en Hotel y 5 mas en el área de Restaurante dando un total de 20 empleados en total. Es así como apartir del 18 de Octubre de 1974 se considera como la fecha formal cuando se dio el inicio de operaciones destacando desde sus inicios por querer permanecer en la cabecera en la calidad de servicio e instalaciones, hecho que hasta ahora se ha venido manteniendo gracias a la colaboración de sus empleados. Ofreciendo cada dia mayores areas de servicio para sus huéspedes. Actualmente el Hotel Mansión del Cupatitzio se encuentra ubicado como dirección Oficial Calzada Rodilla del Diablo No. 20 en la Colonia La Quinta. Contando en la actualidad con 57 habitaciones, Restaurant –Bar, con capacidad para 90 personas. Diversos salones para convenciones o reuniones de trabajo comos son: El salón Flor de Lluvia el cual fue el primero que se construyo para capacidad de 100 personas.

Siguiendo la construcción con el Salón cascada contando con una capacidad de 30 personas e igualmente se construye el Salón Colibrí y el Salón Zirahuen con una capacidad de 40 personas.

Es así como el Hotel Mansión del Cuaptitzio se ha convertido en un lugar de descanso predilecto de huéspedes tanto Nacionales como Internacionales con el tiempo el Hotel ha venido creciendo y tratando de ofrecer el mejor servicio con la mejor calidad, hecho que a ayudado a gran medida a colocarlo en el gusto de turistas, viajeros, etc.

La organización que actualmente se tiene el Hotel Mansión del Cupatitzio, en el año 2005 se encabeza por una Dirección General a cargo de la Sra. Judith Ochoa de Monroy, Gerencia General del área de Hotel encabezado por el hijo mayor José Manuel Monroy Gómez y a su vez la Gerencia General de Alimentos y Bebidas, donde lo dirige el Ing. Carlos Monroy Ochoa.

Sin olvidar así mismo las Gerencias que están conformadas como son: Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Recursos Humanos, Ama de Llaves los cuales a su vez delegan

responsabilidad a sus colaboradores de área para desempeñar y conseguir el logro de la misión de la empresa.

Contando en la actualidad con una plantilla de 70 empleados activos los cuales se encuentran comprometidos con la empresa para brindar el mejor servicio de la localidad. (FUENTE: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 2000)

#### **4.2. MISIÓN Y OBJETIVOS DEL HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO**

Estamos en un lugar privilegiado donde el río inicia su canto y somos un equipo humano comprometido a ofrecer durante la estancia del visitante, un ambiente de tranquilidad, armonía y comodidad.

Nuestros detalles de servicio personalizado logrado con el mayor de nuestros esfuerzos serán el mejor incentivo para que el Huésped nos visite nuevamente.

##### **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar al huésped una experiencia inolvidable, ofreciéndole tranquilidad, comodidad y calidad en nuestro servicio para que su estancia con nosotros sea recordada siempre.

##### **OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS**

###### **OBJETIVO DIRECCIÓN GENERAL.**

Dirigir y controlar las actividades administrativas de los diferentes departamentos a nivel gerencial.

###### **OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE VENTAS.**

Dirigir y coordinar las funciones de los departamentos a su cargo, para garantizar una máxima atención de los servicios diversos que se ofrecen a huéspedes y clientes, de acuerdo a las políticas y estándares establecidos por la Gerencia General.

#### **OBJETIVO DE RECEPCIÓN.**

Otorgar una excelente atención al huésped y clientes , así como obtener al máximo el porcentaje de ocupación a través de la captación de las reservaciones individuales y de grupo, de acuerdo con la disponibilidad y proyectar la ocupación del hotel a fechas futuras.

#### **OBJETIVO DE RECEPCIÓN NOCTURNO.**

Coordina el trabajo de su área así como asegura que el resto de los departamentos con actividades nocturnas se llevan a cabo sin contratiempo, representa la autoridad durante la noche y toma decisiones de operación para controlar la seguridad del hotel y el servicio a huéspedes.

#### **OBJETIVO DE RESERVACIONES.**

Obtener el máximo porcentaje de ocupación a través de la captación y control de las reservaciones individuales y de grupos de acuerdo a la disponibilidad del hotel, garantiza un alto nivel de atención y seguridad en los servicios contratados por el cliente. Asiste en la captación y control de reservaciones, mediante una excelente atención al cliente, agencia de viajes, así como reservaciones internas para lograr un óptimo servicio y de esta manera obtener la máxima ocupación posible.

#### **OBJETIVO DE BELL-BOY.**

Asegurar una eficiente atención a los huéspedes y un adecuado manejo de equipaje a la entrada y salida para garantizar un servicio rápido que satisfaga sus expectativas. Y asegurar que se brinde un excelente servicio y atención.

#### **OBJETIVO VELADOR.**

Realizar rondines que permitan la seguridad y tranquilidad de nuestros clientes en el transcurso de la noche por las instalaciones del Hotel.

#### **OBJETIVO DE GERENCIA DE OPERACIONES.**

Dirigir y controlar todos los informes de caja, ingresos, egresos diarios del Hotel así mismo coordina las actividades diarias de los departamentos a su cargo así como dar toda información que se requiera a la Gerencia General.

#### **OBJETIVO DE AMA DE LLAVES Y SUPERVISORA**

Garantizar a través de programas de trabajo y supervisión constante la limpieza y confort de las habitaciones y áreas públicas asegurándose que exista el mobiliario adecuado y equipo necesario para su operación, de acuerdo a los estándares del Hotel.

#### **OBJETIVO DE CAMARISTA.**

Realizar la limpieza y acomodamiento del mobiliario de las habitaciones para asegurar la satisfacción y confort de los huéspedes mediante el cumplimiento de los estándares de calidad del Hotel.

#### **OBJETIVO MANTENIMIENTO.**

Asegurarse de mantener todas las áreas públicas y de equipamiento en óptimas condiciones.

#### **OBJETIVO DE JARDINERÍA.**

Mantener la conservación y presentación de las áreas jardinadas del hotel.

#### **OBJETIVO LAVANDERIA.**

Realizar y asegurarse que el lavado y planchado de ropa y blancos se encuentre en óptimas condiciones para la operación del hotel.

#### **OBJETIVO FLORISTA.**

Realizar y mantener en buen estado los arreglos florales de las áreas comunes del hotel.

#### **OBJETIVO DE CONTABILIDAD .**

Controlar y reportar los gastos diarios del Hotel así mismo se encarga de realizar los trámites administrativos como son. Imss, Hacienda, Infonavit Bancos y Proveedores.

#### **OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS.**

Garantizar el enlace entre las diferentes áreas de la empresa, brindando apoyo y buscando alternativas que mejoren el ambiente laboral especialmente el de los trabajadores.

#### **OBJETIVO ASESOR COMERCIAL.**

Coordinar y promover las instalaciones del hotel a nivel nacional e internacional así como realizar presupuestos y metas de ventas anuales para una mejor ocupación.

#### **OBJETIVO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.**

Dirigir y coordinar las actividades diarias de los Departamentos a su cargo para garantizar que el servicio que se brinda al cliente sea de calidad y buena atención de acuerdo a las políticas de la empresa.

#### **OBJETIVO DE EVENTOS.**

Promoción y atención al cliente del servicio que se brinda en el área de Restaurant.

#### **OBJETIVO DE CAPITAN.**

Atender y supervisar al personal a su cargo con la finalidad de vigilar que al cliente se le dé una buena atención y servicio.

#### **OBJETIVO MESEROS.**

Brindar una atención personalizada a nuestros clientes.

#### **OBJETIVO DE LIMPIEZA.**

Supervisar y mantener las áreas comunes del Restaurant en óptimas condiciones de limpieza y vigilar que todo el inmobiliario se encuentre en buen estado.

#### **OBJETIVO DE CHEFF.**

Supervisar y vigilar la elaboración de los platillos diarios que se brindan a nuestros clientes.

#### **OBJETIVO COCINERAS.**

Elaboración de platillos y vigilancia higiénica de los alimentos que se preparan para dar una satisfacción benéfica a nuestros clientes.

## **OBJETIVO DE ALMACEN.**

Realizar inventarios de los suministros que se requieren en el área de cocina para la elaboración de los alimentos así como atención de proveedores para realizar un estudio de mercado. (FUENTE: MANUAL DE OPERACIONES 2000-2003)

## **4.3 IDEOLOGIA**

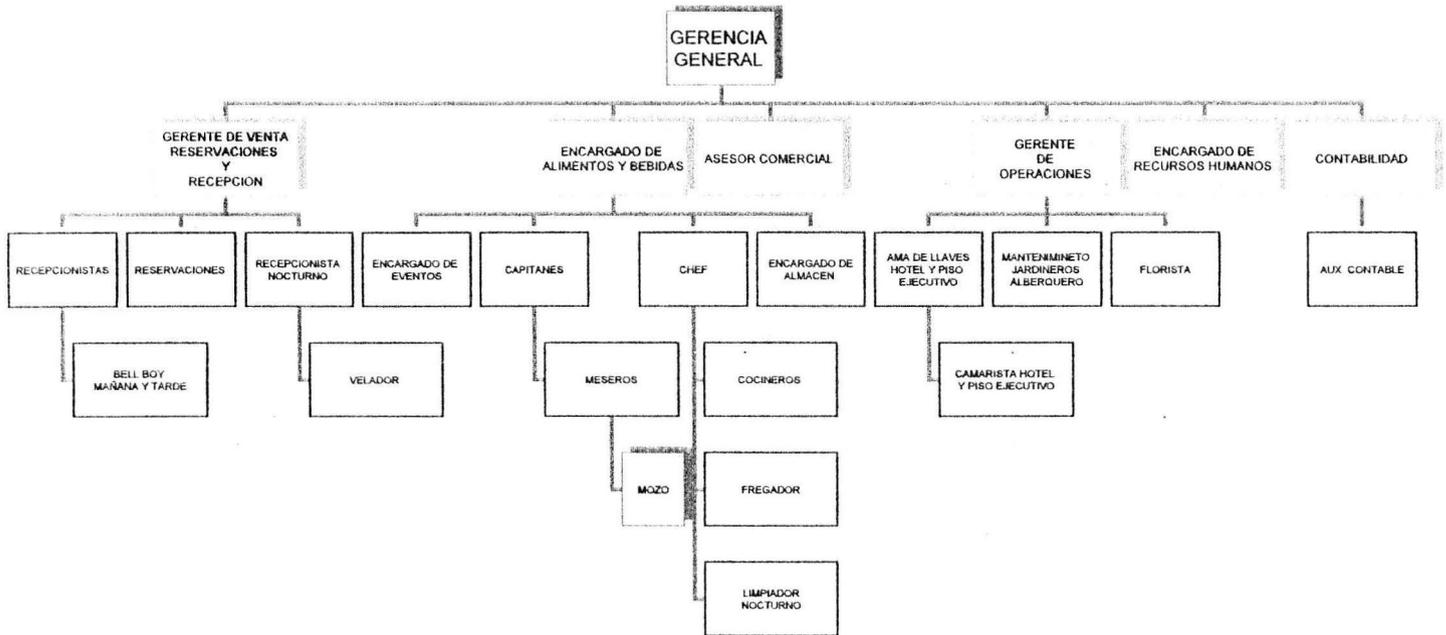
Nuestra empresa busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes , así como reconocer los recursos humanos como una parte fundamental para el logro de los objetivos , fomentando en los empleados el desarrollo y superación a través de una constante capacitación que los lleve a realizar mejor sus actividades con eficiencia y eficacia y de esta manera contribuir al crecimiento de la empresa.

Para lograr los objetivos la empresa se divide en áreas específicas a fin de facilitar su funcionamiento, dichas áreas están conformadas por una Gerencia General la cual esta formada por los propietarios de la empresa , por una Gerencia Administrativa, una Gerencia de Recursos humanos, una Gerencia de Recepción y Reservaciones, una Gerencia contable y una Gerencia de Bebidas y alimentos. Todas estas en coordinación con los empleados forman un equipo de trabajo mediante el cual logramos que el hotel siga creciendo y permanezca en las preferencias de la gente que visita nuestra ciudad.

## **4.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

El Hotel Mansión del Cupatitzio cuenta con una organización interna específica debido a que es una empresa pequeña en donde los dirigentes son los propios dueños. Estando constituida de la siguiente manera en donde cada uno de los Departamentos cumple con actividades diferentes a fin de Brindar al cliente un Servicio de calidad, en donde los empleados diariamente ponen su mejor esfuerzo a fin de contribuir a lograr el Objetivo General de la empresa Siendo la organización interna de acuerdo al siguiente organigrama que opera actualmente:

# HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO ORGANIGRAMA



#### **4.5.DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**OBJETIVO GENERAL.** Garantizar el enlace entre las diferentes áreas de la empresa, brindando apoyo y buscando alternativas que mejoren el ambiente laboral especialmente el de los trabajadores.

PERFIL.

Lic. Administración o Trabajador Social

Sexo Femenino

Edad mayor de 22 años

Experiencia en manejo de personal

Facilidad de palabra

Disponibilidad de horario

Estado civil indistinto

HERRAMIENTAS.

Escritorio y silla

Computadora y maquina de escribir

Papejería en general

Sumadora

Personal eventual o de planta

Lugar confortable y agradable

Dinámica y emprendedora

##### **4.5.1. FUNCIONES Y ACTIVIDADES.**

Revisión de reloj checador diariamente, así como recorridos para verificar que el personal este presente en su área de trabajo con la presentación y gafete adecuado.

Encargado del proceso de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal de nuevo ingreso.

Realiza tramites y actividades internas ante el S.T.P.S.

Coordinación con las instituciones de Seguro Social para la atención medica y otras presentaciones y/o servicios.

Monitoreo constante para la inscripción del trabajador y sus beneficios ante el IMSS.

Tramitar consulta medica ante el IMSS.

Vigila que se cumpla el reglamento interno de trabajo.

Ser el vínculo de enlace entre las necesidades de los trabajadores y el patrón o viceversa.

Canalización de liquidaciones y finiquitos del personal que sea dado de baja.

Dar seguimiento por un mes al personal contratado de nuevo ingreso para observar su desempeño laboral.

Mantener el archivo de personal, conteniendo los documentos adecuados como son: acta de nacimiento, contrato de trabajo, copia de la inscripción del IMSS, etc.

Elaboración semanal del índice de retardos, ausentismos.

Coordinación con la Gerencia Administrativa para el control de inasistencias, incapacidades y otros movimientos referentes al Seguro Social.

Realizar un informe semanal de actividades para la Gerencia General.

Elaborar programas de capacitación y motivación al empleado.

Canalización de cursos de capacitación a instituciones de la Secretaria de Trabajo.

Pago de nomina cada quince y treinta del mes.

Revisión mensual de extintores e hidrantes para verificar que estén en condiciones adecuadas.

Coordinar los recorridos mensuales de seguridad e higiene.

Supervisión de extintores e hidrantes mensualmente.

Archivar cada quince días los recibos de pago de nomina de los expedientes del trabajador.

Elaboración del periódico mural cada quince días.

Monitoreo del boletín informativo de la empresa.

## CAPITULO 5

### TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

El proceso de humanización del trabajo surgió hace muchos decenios, pero no ha sido sino hace relativamente poco tiempo que este interés se ha traducido en estudios e investigaciones que han producido una gama de conocimientos y profesionales más calificados no solo de aquellos que elevan los índices cuantitativos de productividad, sino también de otros profesionales de las Ciencias Sociales que intervengan en la atención de las necesidades humanas del trabajador, emanadas al proceso productivo, encontrando en este ámbito al Psicólogo Industrial, Sociólogo, al Licenciado en Relaciones Industriales, El Administrados y al Trabajador Social, entre otros especialistas. Existiendo un código internacional para la denominación y clasificación de las empresas como una acción de emprender o comenzar una sociedad mercantil o industrial, de tal modo que se habla de empresas industriales, empresas de servicio, empresas comerciales, etc.

El Trabajo Social en México surge en la época del cardenismo, la función encomendada a estos primeros Trabajadores Sociales empíricos va muy ligada a las acciones desarrolladas por las misiones culturales una de sus intenciones era elevar la capacitación y el adiestramiento para el trabajo, lo que hace que las areas en las que tradicionalmente había intervenido este profesional en otros países.

Cabe recordar que no es hasta la década de los cuarenta cuando en México se inicia el proceso de industrialización sin embargo no se tiene conocimientos que el Trabajador Social haya intervenido en el área que nos ocupa, en donde su labor se centraban el asistencialismo.

Pero en la medida que el país a ido creciendo gradualmente se hace necesario responder a los rezagos de las necesidades sociales de los trabajadores con un equipo multidisciplinario de profesionales especializados en el área. En donde Trabajo Social no debe de quedarse al margen de los nuevos procesos que se generen en el país sino debe de reunir y ampliar su conocimiento en los

elementos teórico-metodológicos necesarios en esta área que le permitan una intervención más sólida y que de esta manera amplíe su espacio profesional de intervención.

Actuando como un vínculo que tiende a humanizar esa interrelación, identificando y conciliando los factores que interesan como es la productividad para los empresarios y la retribución y trato justo para los trabajadores. Haciendo mención en el presente capítulo sobre la definición que se le ha dado al Trabajador Social en el área empresarial, sus Objetivos y Funciones particulares así como sus áreas de intervención que enriquecen la actuación de este profesional.

### **5.1. ANTECEDENTES DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL**

El Trabajador Social en su quehacer profesional posee los procedimientos metodológicos que le permiten trabajar con los problemas humanos y todas sus interrelaciones, en nuestro país existen empresas dedicadas al bienestar social del sector obrero y pese a la idea de creer que esto haya sido resultado de los logros sindicales, justo es reconocer que las principales acciones han sido generadas por hombres empresarios con una amplia visión dentro de los negocios en donde analizaron que el éxito de sus empresas en gracias a la calidad de sus recursos humanos, un ejemplo de ello es la empresa regiomontana de Cervecería Cuautemoc y famosa guida por su líder Don Eugenio Garza Sada a principios de siglo se adelanto al futuro y en materia de prestaciones sociales brindo a sus obreros programas de vivienda, salud y educación a través de la creación de complejos habitacionales, clínicas de atención medica y hospitalaria, así como escuelas.

Se considera necesario abordar la historia de Trabajo Social en nuestro país, debido a que estos pioneros del bienestar laboral han marcado la pauta para que el sector empresarial mexicano reconozca al factor humano como un elemento esencial en la competitividad lo que ha permitido la actuación de profesionistas de las ciencias humanas para contribuir a dichos objetivos.

Otra etapa que se vivió en nuestro país fue la Revolución Industrial en la cual las ciudades empezaron a poblarse de las nacientes empresas, enfrentándose a la realidad de que su fuerza de trabajo de muchos de los casos eran emigrantes

de regiones rurales los cuales carecían de un nivel educativo y social que fuera propicio para los objetivos de productividad esa época, ante esta situación surgen los primeros programas de apoyo social que influyeron a elevar el nivel de vida de los trabajadores. La participación de Trabajo Social en empresas mexicanas, presentó diferentes enfoques en su inicio de acuerdo a las necesidades de las empresas y al desarrollo de la misma profesión. Con el surgimiento de los programas de Asistencia Social a principios de siglo las empresas desarrollan programas en ocasiones con un alto grado de carácter religioso y guiados por damas voluntarias esposas de los dueños o líderes naturales que se preocupaban por el bienestar de los trabajadores ejemplo de ello fueron; La alfabetización, Construcción de viviendas, Salud Social, Platicas de valores humanos, grupos religiosos.

Con estos programas se logro crear un ambiente de armonía e integración a las empresas. A principios de los años 60 nacen formalmente los primeros departamentos de Trabajo Social en empresas como; Cydsa ( Celulosa y Derivados S.A de C.V.) y vidriera Monterrey los cuales fueron coordinados por profesionistas en Trabajo Social a nivel técnico. Surgiendo estos departamentos con el objetivo de ser vinculo de la empresa con la familia y las comunidades de los trabajadores, en esta etapa los programas que se desarrollan tienen un enfoque de formación de valores y desarrollo humano, destacando entre estos programas; Clases de alfabetización, Atención de casos, Programas de salud, Alimentación y nutrición, Integración de grupos para desarrollar programas de comunicación, educación de hijos, Fomento de valores humanos y organizacionales, planes de prestaciones sociales. En esta etapa Trabajo Social participa en un equipo interdisciplinario dirigido a conocer y atacar los problemas humanos del trabajador y que esto influyera en forma positiva pero indirecta en la productividad, en donde su principal propósito era que los trabajadores logaran la calidad de vida y que elevara la pertenencia en la empresa.

"En 1972 los primeros egresados de la Licenciatura de de Trabajo Social se integran a las empresas en los departamentos de Trabajo Social, en donde estos profesionistas fundamentados por la organización en la cual pedían en materia de desarrollo del personal implementando y ejecutando programas con un enfoque

más profesionalista que influyera directamente en la permanencia del personal en la empresa. La intervención de este profesionalista se dio en empresas reconocidas tales como; Cervecería Cuauhtemoc famosa, Vitro, Hilsa, Imsa, Gamesa Coca Cola, etc" (NERI:2001:5)

La modernización de las empresas implicó nuevas técnicas de intervención de los Trabajadores Sociales empresariales participando en equipos interdisciplinarios integrados por Relacionistas Industriales, Seguridad Industrial, Psicología Industrial, Médico, integrándose todo este equipo a la solución de problemas generados en el medio directo de los factores de la producción los cuales afectan al trabajador como suelen ser las condiciones de trabajo, satisfacción laboral, liderazgo evitando problemas de ausentismo, rotación o siniestros. Con la evolución de las empresas se han venido abriendo oportunidades que influyen en cuestionar si la profesión está suficientemente preparada para

Enfrentar los nuevos retos que enfrentan las empresas, en donde hoy en día "Trabajo Social Empresarial enfrenta un nuevo reto por los cambios internacionales que se están viviendo con la globalización y las exigencias de calidad y productividad necesarias para ser competitivos requiriendo de un Trabajador Social que tenga un profundo conocimiento de factor humano en los procesos productivos que permita contribuir con los procesos de educación para generar un cambio en el ámbito de conductas que permitan involucrar a los Trabajadores Sociales con los objetivos de la empresa donde se encuentre inmerso" (NERI: 2001: 3)

## **5.2. DEFINICION TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL**

El Trabajador Social del área industrial desempeña funciones específicas enfocadas a la humanización de las relaciones laborales, así como a la solución de problemas de carácter social, mediante la utilización de los recursos y potencialidades de los sujetos inmersos en los procesos productivos. Fortaleciendo la relación existente entre las organizaciones productivas, el hombre, el núcleo familiar y el entorno social en que se desarrollan las organizaciones con acciones de carácter profesional, buscando generar una

revitalización de factores humanos evitando la presencia de problemas socio familiares y laborales que afecten el proceso productivo y la calidad de las empresas. Así Trabajo Social en el área empresarial se ha venido definiendo como:

"El profesional que funge de enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, así como la elevación de los niveles de vida de este sector." (COCA: 1990: 35)

En 1986 Cecilia Pérez nos plantea la siguiente definición: "El Trabajo Social Industrial se define como un conjunto de actividades que tratan de movilizar esfuerzos de la comunidad empresarial, formada por todos los que en ella laboran en el sentido de que esta contribuya de manera efectiva a la opción de condiciones de trabajo que permitan que el hombre tenga en ellas mayor participación y que puedan realizarse a través de un trabajo productivo y debidamente remunerado" (PEREZ:1986, 67)

Cruz Martínez Amanda en 1987 define al Trabajador Industrial como La disciplina que propone alternativas de solución para minimizar los intereses contradictorios entre las relaciones obrero-patronales para mejorar los niveles de vida de los trabajadores incentivar la productividad de las empresas.

Resumiendo Trabajo Social Empresarial es una área de intervención profesional que conlleva a fortalecer la relación existente entre las organizaciones productivas, el hombre, el núcleo familiar y su entorno social en que se desarrolla, realizando acciones de carácter profesional. Que permitan generar una revitalización de factores humanos y evitar la presencia de problemas socio familiares y laborales que afecten el proceso productivo y la calidad de la empresa.

### **5.3. OBJETIVO DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL**

Los objetivos del Trabajo Social Empresarial están fundamentados en la visión y misión de la empresa para el cual se colabora, pero en términos generales se dirige básicamente a conocer y enfrentar los factores sociales del grupo de

trabajadores que están condicionando la productividad de las empresas. Impulsando el desarrollo integral del personal y su familia hacia un mejoramiento permanente de la calidad de vida personal y laboral.

**OBJETIVO GENERAL:** "Participar multidisciplinariamente en el equipo de profesionales del área de recursos humanos de las distintas empresas e industrias para promover la satisfacción de las necesidades socioeconómicas y laborales de los trabajadores, elevando los niveles de vida de este sector"

(COCA: 1990; 37)

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

"Identificar las legislaciones y las políticas del Estado en materia laboral así como las instancias que las operacionalizan y regulan.

Desarrollar programas tendientes a mejorar la educación, capacitación así como la seguridad e higiene en el trabajo.

Justificar la ampliación de las prestaciones que estimulen el desarrollo laboral y la estabilidad del trabajador.

Establecer mecanismos de interacción y comunicación entre el grupo de trabajadores.

Elaborar los estudios socioeconómicos correspondientes a la selección del personal de nuevo ingreso.

Teorizar las experiencias desarrolladas por los trabajadores sociales del área" (COCA: 1990;37)

**5.4 FUNCIONES DE TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL.**

"Todas las funciones y actividades de Trabajo Social en el sector empresarial son variadas, pero todas ellas están encaminadas a conocer y enfrentar la problemática social que afecta el factor humano en la organización mencionando las siguientes: " (COCA: 1990; 38)

## **INVESTIGACION**

Diseñar estudio de necesidades y características de los trabajadores para establecer sistemas de estímulos e incentivos.

Realizar el seguimiento de la superación laboral de los distintos grupos de trabajadores con miras escalafonarias y cambio de categoría.

Investigar sobre la actualización de sistemas de seguridad y protección en su rama industrial.

Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social de los trabajadores.

Estudiar los problemas sociales que se generan en la empresa y promover su solución.

Detectar necesidades de educación, capacitación y adiestramiento en los trabajadores.

Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales e interpersonales de los grupos existentes

Detectar procesos sociales tales como comunicación, liderazgo, cohesión grupal, competencia y colaboración, adaptación al cambio.

## **ADMINISTRACION**

Diseñar y participar en planes, programas y proyectos acordes con las necesidades sociales de la población en base a la promoción y el desarrollo.

Participar en la presupuestación y administración de los recursos humanos y materiales del departamento de Trabajo Social.

Buscar la optimización de la eficiencia de los recursos intra y extra institucionales del área de Trabajo Social.

Diseñar manuales de normas y procedimientos del servicio de Trabajo Social.

Mantener coordinación con los demás departamentos o secciones del área de recursos humanos y relaciones industriales.

Simplificar los tramites que obstaculizan las prestaciones y los servicios de los trabajadores en la empresa.

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Realizar entrevistas para el reclutamiento de personal.

Participar en la selección a través del estudio socioeconómico a los solicitantes.

Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.

Participar en la inducción al puesto.

Participar interdisciplinariamente en la formulación de los criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.

Desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto.

## **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Diseñar y organizar en coordinación con las unidades operativas correspondientes programas de capacitación y adiestramiento industrial.

Impartir en coordinación con las dependencias y organismos educativos correspondientes cursos de actualización al personal profesional.

Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento para mejor desempeño de su trabajo.

Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.

Proponer cursos de actualización y superación para el personal profesional.

## **SEGURIDAD E HIGIENE**

Planear, organizar, desarrollar y evaluar acciones para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad industrial.

Formular propuestas para el mejoramiento de la higiene y seguridad industrial.

Participar en campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo.

Apoyar en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa para evitar accidentes de trabajo.

Participar en la comisión de seguridad e higiene en la inspección, conservación, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones industriales.

Participar interdisciplinariamente en la regulación y control de los programas de emergencia, en caso de desastre o siniestro en la empresa.

## **RELACIONES PUBLICAS**

Intervenir en la conformación de las características psicológicas del personal, los hábitos, aspiraciones, las prestaciones de las personas que integran la empresa.

Promover en todas las actividades entre jefes y subalternos, el respeto e interés en su relación.

Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de un buen espíritu de trabajo de los empleados, para obtener mejores servicios y prestaciones.

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

## **EDUCACION**

Planear, organizar, dirigir y controlar programas de educación para el trabajador y su familia

Promover actitudes de respeto a la dignidad humana dentro de los centros de trabajo.

Estimular en los trabajadores la seguridad en si mismos, aumentando la participación activa dentro de la empresa.

Fomentar en el trabajador el interés en aumentar su cultura por medio de la orientación y él estímulo para llevar una vida digna.

Realizar platicas de planificación familiar al trabajador y su esposa.

Realizar platicas sobre el cuidado de los menores, primeros auxilios y sanidad ambiental, higiene personal y del hogar.

## **PRESTACIONES DIVERSAS**

Mediar entre autoridad empresarial y el personal, así como el sindicato,

Tramitar los beneficios y servicios asistenciales para los trabajadores.

Controlar los programas de ayuda de materiales y en especie para trabajadores.

Promover y coordinar programas de incapacidad por maternidad, ayuda para la lactancia y derechos a guarderías para las madres trabajadoras.

Canalizar las demandas y necesidades de los trabajadores.

Vigilar que se le proporcione ayuda al trabajador o a su familia en caso de defunción.

Participar en los programas de incapacidad, rehabilitación de trabajadores asimismo de pensiones a jubilados.

Estimular la participación de los trabajadores y sus familias a fin de que adquieran una actitud responsable ante el otorgamiento de las prestaciones.

Generar proyectos para apoyo social y emocional para el trabajador en proceso de jubilación.

### **COORDINACION**

Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se venden productos básicos y papelerías a modo de obtener descuentos para los trabajadores.

Mantener coordinación con el sindicato para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.

Participar multidisciplinariamente en programas de bienestar social con las instituciones de seguridad social.

Mantener relaciones con grupos de Alcohólicos Anónimos próximos a la empresa para canalizar a trabajadores con esta enfermedad social.

### **ASESORIA**

Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.

Orientar al trabajador sobre los tramites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas y profesionales, incapacidad, despido y jubilación.

Orientar legalmente, en aspecto de derecho civil y familiar, en caso de divorcios, problemas sobre viviendas o patria potestad de los hijos.

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

### **DIVULGACIÓN**

Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores. Informar por medio de periódicos murales o carteles los derechos y obligaciones de los trabajadores.

Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.

Promover en toda la empresa los sistemas de seguridad e higiene industrial.

Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.

## **SISTEMATIZACION**

Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, de educación, etc.

Diseñar alternativas y estrategias para la acción organizada.

Promover políticas e iniciativas de prestaciones sociales y bienestar familiar, con base en las investigaciones y el trabajo profesional.

## **5.5. AREAS DE INTERVENCION**

Las intervenciones de Trabajo Social en la empresa giran alrededor de los objetivos mismos de participación y aun en cuanto a épocas recientes los profesionistas de Trabajo Social han logrado integrarse a las estructuras organizacionales de las empresas en las áreas de Recursos Humanos como reclutamiento y selección, Capacitación, Relaciones laborales, etc. En donde destaca nuestra intervención en:

### **INVESTIGACION ACCION.**

El proceso de investigar constituye una de las principales herramientas del Trabajador Social para comprender la situación social del hombre en un ambiente laboral y detectar aquellos factores que influyen en su productividad y en su calidad de vida laboral. Existen estudios ya predeterminados que son propios de la profesión y no exclusivos del área empresarial y otros que corresponden a otras disciplinas pero que el Trabajador Social por su experiencia en investigación desarrolla ampliamente en donde se encuentra;

a) ESTUDIO SOCIO FAMILIAR Y LABORAL: "Ilene como objetivo conocer los perfiles demográficos, familiares laborales y sociales del personal y su influencia en la problemática laboral de la empresa en donde mide las siguientes variables"

(NERI:2001:9)

PERFIL DEMOGRAFICO: Edad, sexo, escolaridad, Estado civil, Origen.  
PERFIL LABORAL: Distribución por centros de trabajo, áreas, puestos, rangos de antigüedad.

PERFIL FAMILIAR: Tipo de familia, estructura familiar, nivel socioeconómico, tipo de vivienda, no promedio de ingresos familiares.

PERFIL SOCIAL: Distribución geográfica de domicilios, instituciones de salud que dan servicio al trabajador.

Esta información se recomienda aplicarlo a todo el personal de nuevo ingreso y realizar revisiones periódicas.

b) ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL: " Describe la percepción del personal acerca de las empresas en cuanto a los diferentes factores que influyen en el nivel de permanencia y pertenencia laboral" (NERI: 2001;9)

Este estudio mide diferentes variables, otorgando calificaciones en grados de porcentajes que se integran positivos o negativos dependiendo de su contenido las variables pueden ser:

Integración en la empresa

Desempeño en el Trabajo

Comunicación

Trabajo en equipo

Capacitación y desarrollo

Remuneración

Liderazgo

Condiciones de trabajo Entorno

Este estudio es el termómetro que indica lo que esta pasando en la empresa permitiendo identificar áreas de oportunidad para intervenir.

C) ESTUDIOS SITUACIONALES: "Es un análisis integral sobre problemas específicos que la organización vive en un momento determinado, permite describir de manera detallada y específica el problema sujeto de estudio y brinda las pautas para determinar alternativas de solución. En donde se estudian problemas como ausentismo, rotación, siniestralidad, conflictos laborales, de liderazgo, aplicando en estos casos técnicas como: Entrevistas de ajuste y de

salida" (NERI: 2001; 10)

d) ESTUDIOS DE COMUNIDAD: "Tiene el objetivo de determinar los factores socio culturales y económicos de la comunidad en los que están inmersos los centros de trabajo a fin de influir en la productividad y prevenir la presencia de problemas laborales" (NERI: 2001; 11)

Las variables que se miden son factores demográficos, ambientales de la región y socio culturales y económicos.

### **5.6. ATENCION INDIVIDUALIZADA DE CASOS**

"En esta área de intervención se tiene el objetivo de establecer procesos de ayuda profesional a fin de que el trabajador enfrente la solución de sus problemas personales, familiares y laborales de carácter emocional y humano evitando se afecte su desempeño laboral y su calidad de vida" (NERI:2001; 12)  
El alcance de esta área de intervención va desde el trabajador hasta los miembros de la familia directa dando en las siguientes ramas:

INDIVIDUAL ( Problemas de actitud, autoestima, relaciones interpersonales, plan de vida, salud emocional y física)

FAMILIAR ( Comunicación de pareja, educación de los hijos, relaciones interpersonales, definición de roles, actitud ante problemas de salud de los integrantes de la familia)

LABORALES ( Relación interpersonal, jefe colaborador, relaciones interpersonales entre compañeros, integración a la empresa, motivación laboral)

La atención de Casos como parte de los programas de Bienestar Social están enfocadas en el manejo de problemas humanos y de carácter afectivo que influyen en la calidad de vida el trabajador.

### **RELACION CON LA COMUNIDAD**

"En esta área se tiene el propósito de integrar programas de desarrollo comunitario en las regiones entorno a la empresa y de las comunidades donde viven los trabajadores, mejorando con ello su medio ambiente y el impacto social de la empresa" (NERI: 2001; 15)

Es importante señalar que en toda aquella empresa productora de bienes o servicios en donde se encuentra un trabajador siempre habrá problemas y necesidades humanas, en las cuales la intervención profesional de Trabajo Social pueda contribuir en gran medida a armonizar las relaciones existentes entre las partes y el desarrollo de crecimiento en materia de recursos humano.

#### **5.7.ACCIONES DE TRABAJO SOCIAL EN LA CALIDAD**

De acuerdo a la evolución de las empresas y a las exigencias de calidad que se requieren en el interior de estas se hace necesaria la participación de un profesionista del área social y es en donde interviene Trabajo Social empresarial involucrándose con una nueva perspectiva de intervención contribuyendo a cumplir los objetivos de calidad y productividad de las empresas mencionando solo algunas intervenciones que se pueden hacer:

"Conocer las reacciones humanas ante los procesos de cambio y aplicar estrategias que influyan en la integración armonica de los trabajadores a los nuevos procesos.

Desarrollar programas de calidad de vida que hagan que al tener personas de calidad sean trabajadores de calidad en educación, salud, prestaciones sociales.

Participar en el fomento de la nueva cultura de calidad; Difusión de los nuevos valores humanos y de la organización.

Desarrollar programas de motivación y reconocimientos que estimulen conductas que permitan llevar a los trabajadores a lograr las certificaciones que se exigen para la competitividad." ( NERI: 2001 ; 20)

## CAPITULO 6

### INVESTIGACION DE CAMPO

#### 6.1. DEFINICION DEL UNIVERSO:

La presente investigación se realizó en la empresa denominada Hotel Mansión del Cupatitzio la cual se encuentra ubicada en la Ciudad de Uruapan , dedicada al servicio de Hospedaje y preparación de Alimentos y Bebidas. Contando con una plantilla de 70 empleados en las diferentes áreas de trabajo. Al momento de la aplicación de los cuestionarios se hizo entrega de un total de 62 cuestionarios considerando únicamente 44 cuestionarios que fueron contestados, quedando 18 sin contestar por diversas razones. (ver anexo 6.3)

#### 6.2. ELABORACION DEL INSTRUMENTO:

Para la realización de esta investigación se elaboro una hipótesis que permitiera conocer la opinión de los empleados ante la implementación de los procedimientos de trabajo implementados en este centro de trabajo, operacionalizando así está para realizar una serie de preguntas que permitieran dar respuesta a nuestra hipótesis, la cedula de entrevista quedo conformada de 7 preguntas cerradas y 13 abiertas dando un total de 20 preguntas que los empleados tenían que contestar dando su opinión y comentario.

Así mismo se realizó una cédula de entrevista para Gerencia General la cual estaba conformada de 13 preguntas abiertas en donde esta área tenía que dar su opinión acerca de la implementación de los procedimientos de trabajo. (Ver anexos)

**6.3. RECOLECCION DE DATOS:** En la recolección de datos en donde se tenía contemplado hacer la aplicación de 70 cuestionarios no fue posible debido a que se tuvo como limitante la apatía de algunos empleados a los cuales se les entrego la cédula de entrevista para contestarla y no fue posible llenarla. Así mismo existía personal de vacaciones sobre todo en áreas administrativas dando un total

de 8 personas faltantes para contestar el cuestionario, faltando de entregar 18 cuestionarios por parte de los empleados . Retomando así un total de 44 cuestionarios de los cuales fueron aplicados a los niveles de operación. Contestando únicamente una cédula de entrevista por parte de la Gerencia General.

**6.3. PRESENTACION DE RESULTADOS:** Para efecto de presentar el orden de los resultados obtenidos se exponen de la siguiente manera:

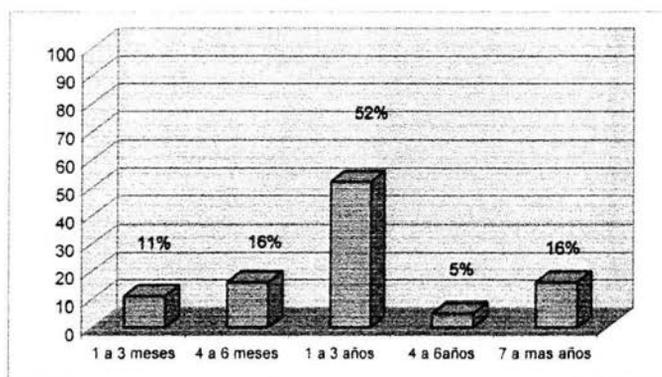
1.- Cuestionario de Trabajadores se presenta de cada interrogante:

- a). Un Cuadro
- b). Una Gráfica
- c). Interpretación

2.- Cédula de entrevista con los comentarios de la Gerencia General.

## ¿ CUANTO TIENES LABORANDO EN LA EMPRESA?

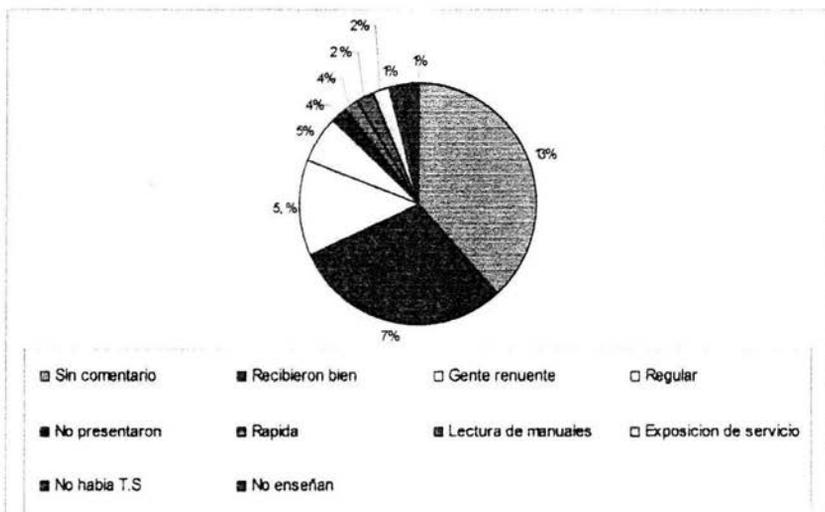
CONCEPTO	F.A	F.R
1 a 3 meses	5	11%
4 a 6 meses	7	16%
1 a 3 años	23	52%
4 a 6 años	2	5%
7 a mas años	7	16%
Total	44	100



Como se puede observar la gran mayoría de los encuestados cuenta con una antigüedad de 1 a 3 años lo cual significa que se tienen tiempo en la empresa y un minoría el personal tiene de 4 a 6 meses de servicio sin olvidar también los que cuentan con más de 7 años lo cual nos indica que existe personal que debe de contar con la información y cambios que se han dado en la empresa.

## ¿ CUANDO INGRESASTE COMO FUE TU INDUCCION AL TRABAJO?

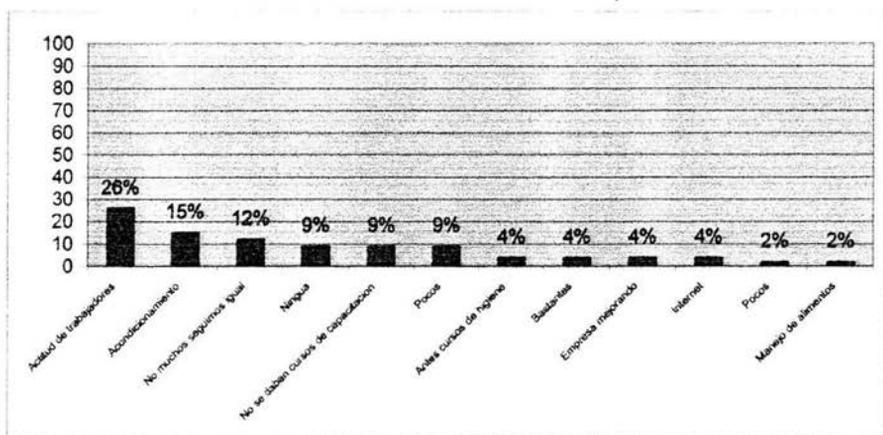
CONCEPTO	F.A	F.R
Sin comentario	18	39%
Recibieron bien	14	32%
Gente renuente	6	12%
Regular	3	5%
No presentaron	1	2%
Rápida	1	2%
Lectura de manuales	1	2%
Exposición de servicio	1	2%
No había T.S	1	2%
No enseñan	1	2%
TOTAL	47	100%



Como se puede observar la mayoría de los empleados no hizo comentario alguno de cómo fue su inducción al trabajo, pero en algunos casos se les recibió bien como también se le dieron a conocer los manuales y se les habló sobre el servicio que se brinda, sin olvidarnos también de los compañeros que son renuentes y no aceptan al nuevo empleado porque no quieren enseñarlo a trabajar.

¿ EN EL TIEMPO QUE TIENES LABORANDO QUE CAMBIOS SE HAN DADO?

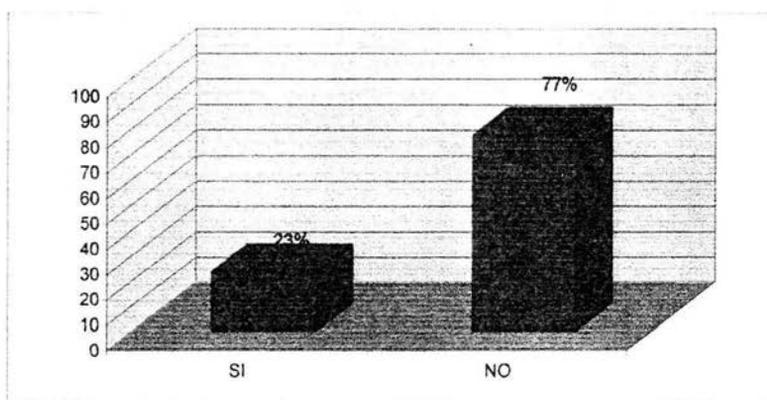
CONCEPTO	F.A	F.R
Actitud de trabajadores	11	26%
Acondicionamiento	6	15%
No muchos seguimos igual	5	12%
Ninguna	4	9%
No se daban cursos de capacitación	4	9%
Pocos	4	9%
Antes cursos de higiene	2	4%
Bastantes	2	4%
Empresa mejorando	2	4%
Internet	2	4%
Pocos	1	2%
Manejo de alimentos	1	2%
TOTAL	44	100%



Como se puede apreciar durante el tiempo que tienen los encuestados en la empresa se ha notado la actitud de los trabajadores lo cual ha influido para que se den los cambios que se requieren, como también se han visto los acondicionamientos de áreas, y en algunos casos se comentó que se sigue igual que no se han dado cambios, así como las mejoras que se han tenido.

## ¿ TE DIERON A CONOCER EL MANUAL DE BIENVENIDA?

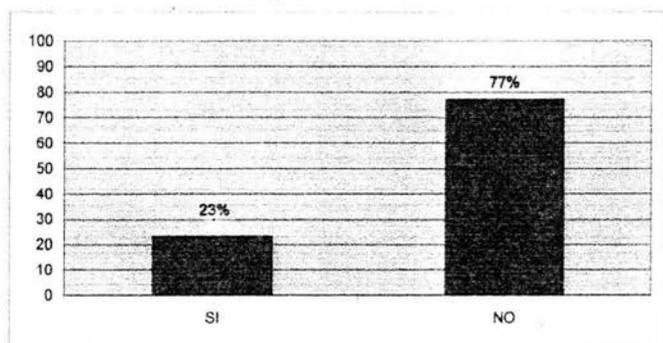
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	10	23%
NO	34	77%
TOTAL	44	100%



Como se aprecia en la grafica los encuestados no conocieron el manual de bienvenida por que no existía o no se dio el momento para conocerlo, así en su minoría algunos empleados si lo conoce porque es personal de nuevo ingreso y en la actualidad ya se cuenta con este manual de bienvenida. Para iniciar sus labores conociendo las labores y normas de disciplina en su centro de trabajo.

## ¿ TE DIERON A CONOCER EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

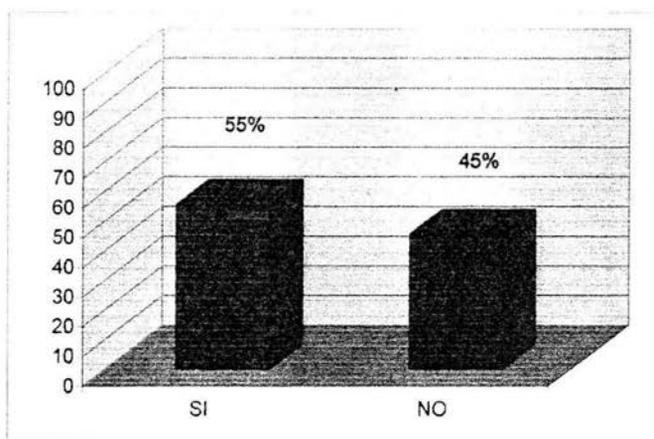
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	10	23%
NO	34	77%
TOTAL	44	100%



Como se muestra en la anterior gráfica en su gran mayoría no se dio a conocer el manual de procedimientos debido a que no existía, así mismo hicieron el comentario que anteriormente no existían manuales de procedimientos dentro de la empresa, para realizar las actividades diarias de cada uno de los departamentos .

## ¿ ACTUALMENTE CONOCES LA ORGANIZACIÓN DEL HOTEL?

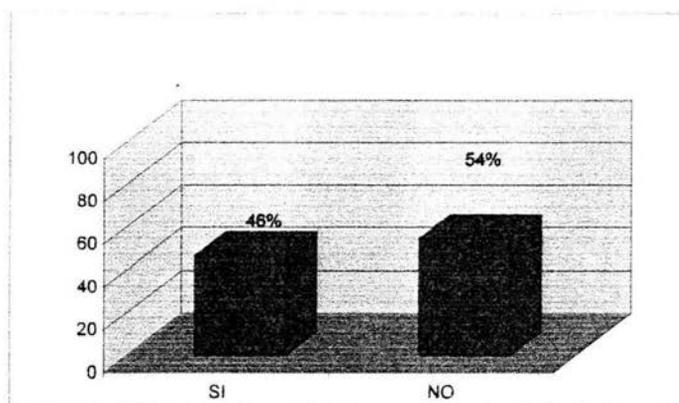
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	25	55%
NO	20	45%
TOTAL	44	100%



Como se puede apreciar en la gráfica de los encuestados la mayoría conocen la organización interna que actualmente tiene el hotel en considerable el porcentaje de los empleados que no conocen la organización interna con la que opera el Hotel reflejando que tienen dudas en cuanto a la organización interna que se tiene en la actualidad .

## ¿ANTERIORMENTE REALIZABAS ALGUN PROCEDIMIENTO DE TRABAJO?

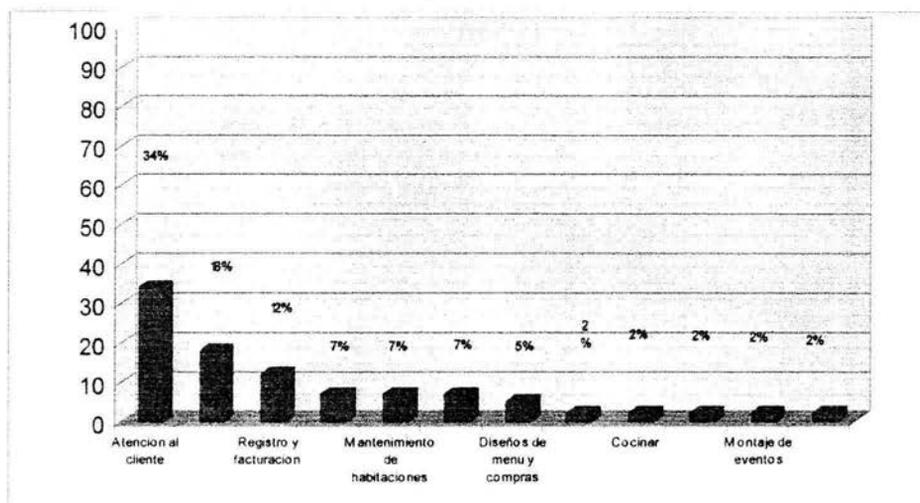
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	20	46%
NO	24	54%
TOTAL	44	100%



Como se puede apreciar en una gran mayoría los empleados encuestados no realizan ningún procedimiento de trabajo o algunos no quisieron comentar debido a que tal vez ignoran los diferentes procedimientos de trabajo que existen en su área de trabajo, debido a que se les decía diario las actividades urgentes a realizar día con día. Así mismo hubo quien comento que si realizan un procedimiento de trabajo como es la Higiene personal que se debe de tener y el orden para realizar las actividades diariamente el trabajo como es el caso de las camarista.

## ¿ QUE ACTIVIDADES DIARIAS REALIZAS SEGÚN TU PUESTO?

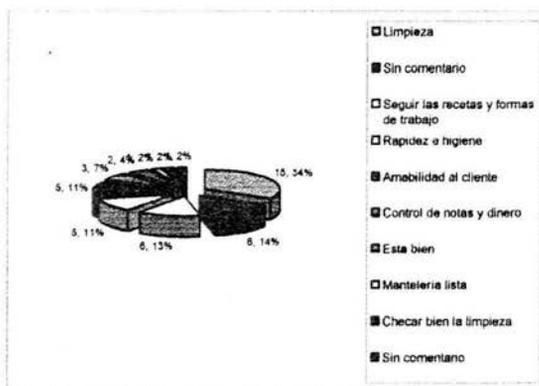
CONCEPTO	F.A	F.R
Atención al cliente	15	34%
Checar habitaciones y limpieza	8	18%
Registro y facturación	5	12%
Mantenimiento de jardín	3	7%
Mantenimiento de habitaciones	3	7%
Supervisión de habitaciones	3	7%
Diseños de menú y compras	2	5%
Sin comentario	1	2%
Cocinar	1	2%
Orden de mantelería	1	2%
Montaje de eventos	1	2%
Apoyo florería	1	2%
TOTAL	44	100%



De acuerdo a la grafica podemos deducir que los encuestados la actividad que se realiza mas es la de atención al cliente porque es a quien se le presta nuestro servicio en la empresa de hospedaje o de alimentos y bebidas, así mismo el checado de habitaciones, y la facturación son aspectos que se retoman para dar el servicio de calidad que se requiere y seguir siendo el numero uno en atención.

## ¿CUALES SON LOS PROCEDIMIENTOS QUE TE EXIGEN?

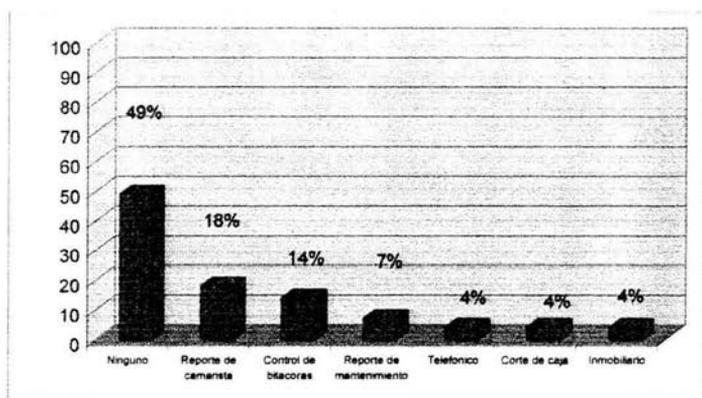
CONCEPTO	F.A	F.R
Limpieza	15	35%
Sin comentario	6	14%
Seguir las recetas y formas de trabajo	6	14%
Rapidez e higiene	5	11%
Amabilidad al cliente	5	11%
Control de notas y dinero	3	6%
Esta bien	2	3%
Mantelería lista	1	2%
Checar bien la limpieza	1	2%
Sin comentario	1	2%
TOTAL	44	100%



Los empleados contestaron que uno de los procedimientos que se les exige es en cuanto a la limpieza, debido a que es un aspecto primordial de auditoria de los estandares de calidad que se pide en el club de calidad al cual pertenece el Hotel, así tambien la rapidez e higiene y la amabilidad ante el cliente .

## ¿QUE TIPO DE REPORTE REALIZAS?

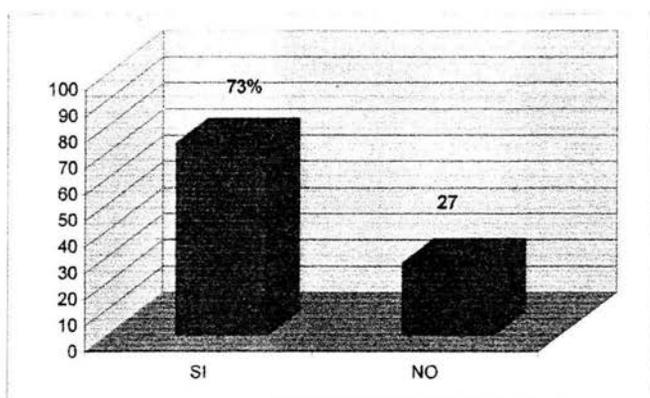
CONCEPTO	F.A	F.R
Ninguno	21	49%
Reporte de camarista	8	18%
Control de bitácoras	6	14%
Reporte de mantenimiento	3	7%
Telefónico	2	4%
Corte de caja	2	4%
Inmobiliario	2	4%
TOTAL	44	100%



En la gran mayoría de los empleados no realizan ningún reporte de trabajo esto en las áreas como restaurant debido a que su trabajo es el trato directo con el cliente el cual únicamente deja el comentario del trato que recibió del personal de esta área. En cambio en áreas del Hotel si se realizan los reportes como son: Checado de habitaciones por parte de camaristas. Reporte semanal de mantenimiento y las bitácoras de pendientes diario en área de caja y recepción.

## ¿CUENTAS CON EL MATERIAL NECESARIO PARA REALIZAR TUS ACTIVIDADES?

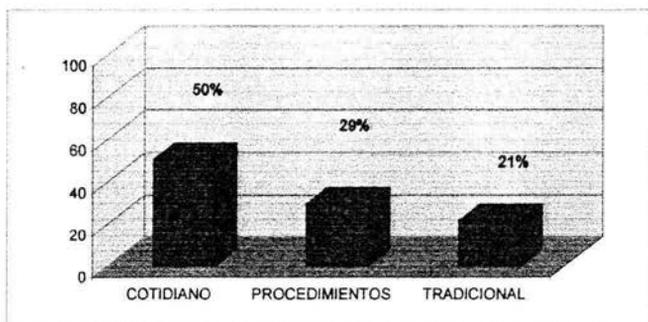
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	32	73%
NO	12	27%
TOTAL	44	100%



El personal cuenta con lo necesario para desarrollar sus actividades diarias en el trabajo, pero así mismo existieron aquellos que comentaron que no cuentan con lo necesario como suele ser en área de restauran en donde existen ocasiones que por las ventas diarias que se tienen se termina el producto para la preparación de algún platillo, ocasionando así se tarde el pedido hasta que se localiza al proveedor.

## ¿COMO ES TU MANERA DE TRABAJAR?

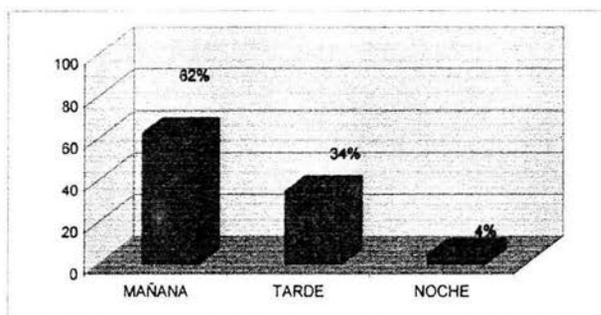
CONCEPTO	F.A	F.R
COTIDIANO	22	50%
PROCEDIMIENTOS	13	29%
TRADICIONAL	9	21%
TOTAL	44	100%



Como se observa en la gráfica la mayoría de los encuestados esta acostumbrado a trabajar de una manera cotidiana únicamente acorde a las actividades diarias que van saliendo, y algunos siguen procedimientos de trabajo, pero también es importante considerar al personal que lo realiza únicamente de manera tradicional y por trabajar.

## ¿ EN QUE TURNO DE TRABAJO TE SIENTES MAS PRESIONADO?

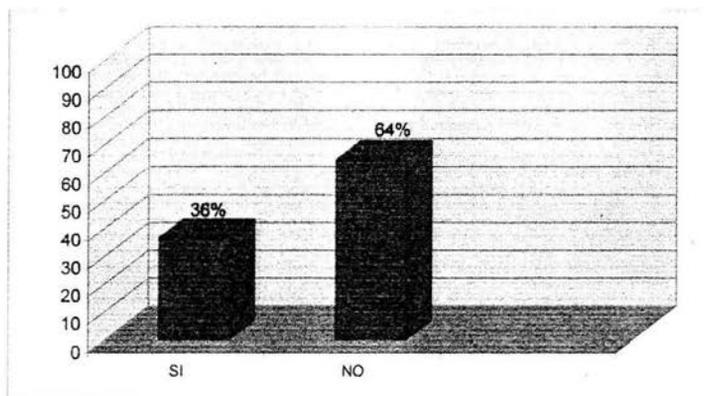
CONCEPTO	F.A	F.R
MAÑANA	27	62%
TARDE	15	34%
NOCHE	2	4%
TOTAL	44	100%



La mayoría de los empleados sienten mas presión para trabajar en el turno de mañana, por que es cuando se encuentran los encargados de áreas y se encuentra la mayoría del personal así como existe mas clientes durante este turno, ocasionando que los empleados se sientan con mas presión en este turno. Así como las actividades se al termino de la jornada laboral. Momento. El turno de la tarde indican quienes les toca trabajarlo se les hace tedioso debido a que hay pocas actividades que realizar, Considerando que son 3 tres personas quienes trabajan el turno de noche se les hace un poco cansado por las actividades externas que tienen personalmente y ya se encuentran cansados para desempeñar su trabajo.

## ¿ TE SUPERVISAN TUS ACTIVIDADES?

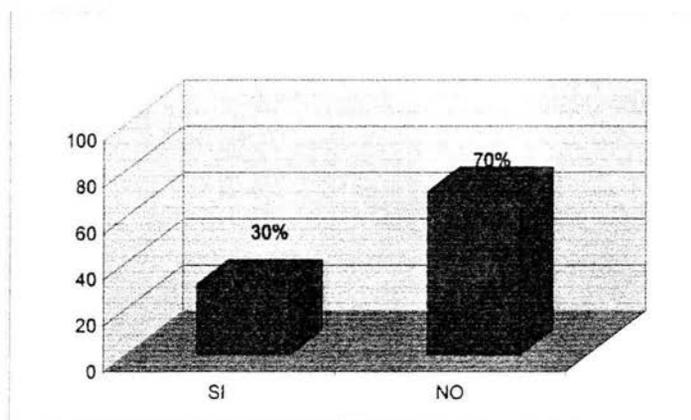
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	16	36%
NO	28	64%
TOTAL	44	100%



A los empleados se les supervisan sus actividades diario, y dicha supervisión se realiza por parte del mismo propietario del Hotel y por el jefe inmediato, en algunos casos lo supervisan las mismas compañeras de trabajo para verificar que estén bien hecho el trabajo que se realizo.

## ¿ TU TRABAJO TE GUSTA REALIZARLO EN EQUIPO?

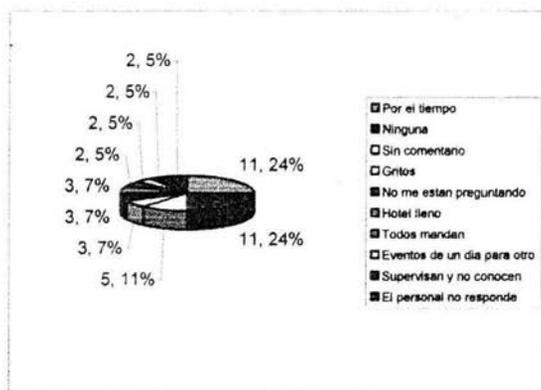
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	13	30%
NO	31	70%
TOTAL	44	100%



En la gran mayoría de los empleados les gusta trabajar de una manera individual debido a que se realizan las actividades sin obstáculos y a manera individual, sin olvidar que en equipo salen mejor las actividades y se aprovecha mejor el tiempo así como se emprenden mas rápidamente las tareas a realizar.

## ¿ DE QUE FORMA TE SIENTE PRESIONADO PARA REALIZAR TU TRABAJO?

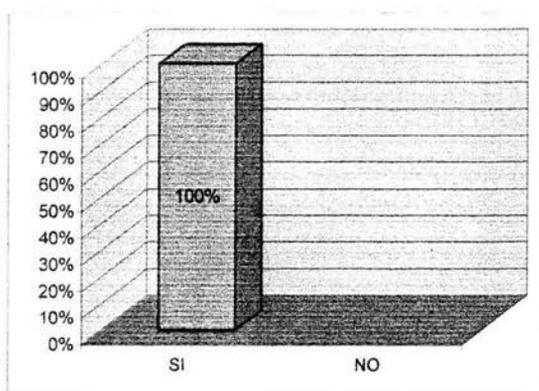
CONCEPTO	F.A	F.R
Por el tiempo	11	26%
Ninguna	11	26%
Sin comentario	5	11%
Gritos	3	7%
No me están preguntando	3	7%
Hotel lleno	3	7%
Todos mandan	2	4%
Eventos de un día para otro	2	4%
Supervisan y no conocen	2	4%
El personal no responde	2	4%
TOTAL	44	100%



El tiempo es uno de los aspectos que hace que el personal se sienta mas presionado sin olvidarnos cuando existe el Hotel lleno y se presiona para la limpieza y atención del cliente de una manera rápida y eficaz y están preguntando a que hora terminas o pueden disponer del área así como los gritos que se realizan por parte de los empleados y mismos jefes de área y no conocen el tiempo exacto con el que se debe de disponer a fin de evitar quejas.

## ¿ TE AGRADA REALIZAR TU TRABAJO?

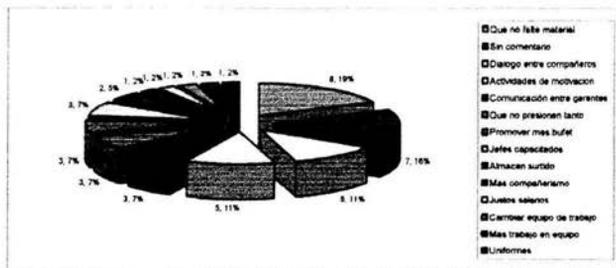
CONCEPTO	F.A	F.R
SI	44	100%
NO		
TOTAL		100%



A todo el personal le gusta realizar su trabajo lo cual nos indica que todos realizan las actividades que les gusta considerando este comentario de importancia lo cuál nos indica que están dispuestos a realizar cambios para bien tanto de la empresa como de ellos mismos.

## ¿ QUE SUGERENCIA NOS PUEDES DAR PARA MEJORAR EN LA REALIZACION DE TU TRABAJO?

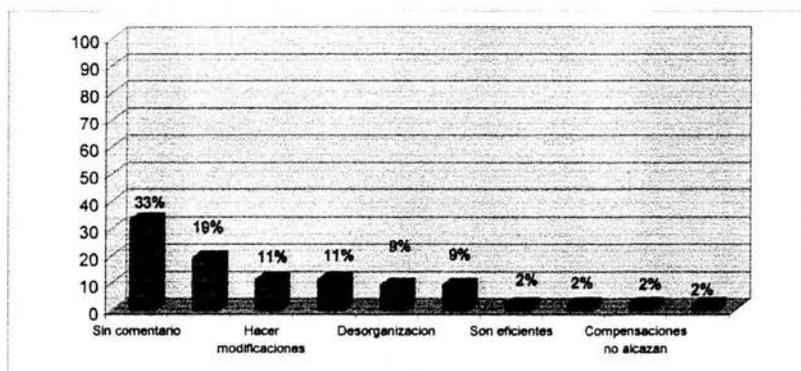
CONCEPTO	F.A	F.R
Que no falte material	8	18%
Sin comentario	7	16%
Dialogo entre compañeros	5	12%
Actividades de motivación	5	12%
Comunicación entre gerentes	3	7%
Que no presionen tanto	3	7%
Promover mas buffet	3	7%
Jefes capacitados	3	7%
Almacén surtido	2	4%
Mas compañerismo	1	2%
Justos salarios	1	2%
Cambiar equipo de trabajo	1	2%
Mas trabajo en equipo	1	2%
Uniformes	1	2%
TOTAL	44	100%



La sugerencia que se nos da por parte de los empleados es que nos les falte el material necesario para trabajar así como el dialogo que debe de darse entre los compañeros y la motivación realizando actividades que conlleven a que exista más compañerismo tanto con los mismos compañeros como con los jefes y el trabajo se de equitativamente para todos.

## ¿QUE OPINAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO EN QUE ESTAS DE ACUERDO ?

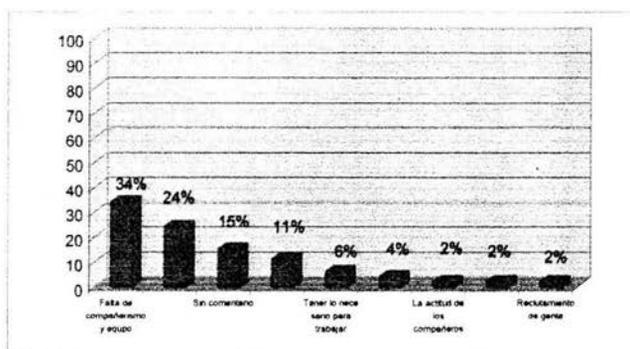
CONCEPTO	F.A	F.R
Sin comentario	13	33%
Falta de compañerismo	7	19%
Hacer modificaciones	5	11%
Trato con el personal	5	11%
Desorganización	4	9%
Llevar acabo modificaciones	4	9%
Son eficientes	2	2%
No hay escalafones	2	2%
Compensaciones no alcanzan	1	2%
El mando de los jefes	1	2%
TOTAL	44	100%



En la anterior grafica se nos refleja nuevamente la falta de compañerismo que nos hace falta así como realizar las modificaciones, el trato con el personal, la desorganización y la falta de modificaciones que son de alguna manera eficiente si todos los realizaran como se manda como norma diaria de trabajo para así lograr que se den algunas compensaciones a los empleados por su trabajo. Reflejando igualmente que falta mas conocimiento de los procedimientos y motivación por parte de los jefes inmediatos para que se refleje un mejor desempeño del personal.

**¿ CUALES CONSIDERAS SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS EN TU AREA DE TRABAJO?**

CONCEPTO	F.A	F.R
Falta de compañerismo y equipo	15	34%
Mas capacitación y coordinación	10	24%
Sin comentario	6	15%
No hay lo necesario	5	11%
Tener lo necesario para trabajar	3	6%
Falta de superación y apoyo	2	4%
La actitud de los compañeros	1	2%
Chismes entre personal	1	2%
Reclutamiento de gente	1	2%
TOTAL	44	100%



Los principales problemas que se consideraron en la empresa por los empleados son la falta de compañerismo que no existe y no se da el trabajo en equipo, realizar mas capacitación y coordinación entre departamentos. Así mismo contar con todo lo necesario para realizar las actividades diarias en el almacén, y que la superación del personal se realice diariamente así como el apoyo por parte de los mismos compañeros y se de un mejor clima laboral.

## CEDULA DE ENTREVISTA PARA GERENCIA GENERAL

NOMBRE: José Manuel Monroy Ochoa

PUESTO: Gerente General

ANTIGUEDAD: 3 años

1. ¿Cuál fue la razón de implementar nuevos procedimientos de trabajo?

R= Estandarizar y asegurar las actividades de cada puesto de trabajo para garantizar su cumplimiento y por consiguiente brindar un mejor servicio al Huésped.

2. ¿Cómo considera el desempeño del personal ante la implementación de los Nuevos procedimientos de trabajo?

R= Como todo cambio hemos tenido problemas de adaptación los cuales estamos seguros se resolverán favorablemente.

3. ¿Cuál es la finalidad de implementar procedimientos por áreas?

R= Básicamente la misma de procedimientos individuales; estandarizar y asegurar las Actividades de cada área.

4. ¿Usted como propietario como ha visto al personal ante la implementación de procedimientos de trabajo?

R= Al implementar un procedimiento formal y algunos casos manejar reportes he sentido al personal inseguro en su ejecución, pero creo que es normal y se esta trabajando para que los empleados se sientan seguros con el manejo de este nuevo sistema.

5. ¿Usted considera que los manuales con los que cuenta el Hotel son los apropiados? Sí  No  Porque: Se han diseñado y elaborado de acuerdo a las necesidades específicas del establecimiento.

6. ¿A quien le delega la autorización para realizar modificaciones en los manuales de procedimientos?

R= En la elaboración o modificación de procedimientos del manual de calidad, políticas y procedimientos del Hotel Mansión del Cupatitzio, puede participar cualquier persona que detecte alguna necesidad, Corrección cambio en cualquier área o actividad.

Recursos Humanos es encargado de asentar estos cambios en el manual e informar al área o persona involucrada.

7. ¿A observado alguna limitante para realizar los procedimientos de trabajo por parte de los empleados, de que tipo?

R= Como ya lo comente la inseguridad para ejecutarlos debido a la falta costumbre.

8. ¿Que sugerencia le daría a los empleados para que implementaran el buen uso del manual de procedimientos de su área?

R= En primer lugar deben de estar convencidos de los beneficios de los procedimientos para realizar mejor su trabajo.Despues tienen que vivirlos día a día con disciplina.

9. ¿ Cómo ha visto la dinámica interna del personal y del servicio que se realiza?  
R= Hemos mejorado sin embargo nos falta camino por recorrer para llegar al nivel de excelencia que se pretende.

10.¿Considera que los nuevos procedimientos han contribuido a mejorar el servicio que brinda al cliente? SI   x   NO         
PORQUE : Si se llevan correctamente se cubren todos los aspectos necesarios para llenar o superar las expectativas de los huéspedes.

11 . ¿Que resultados espera con la implementación de los manuales?  
R= Brindar un mejor servicio a los clientes. Que los empleados tengan mejor servicio a los clientes. Que los empleados tengan perfectamente claro que es lo que se espera de ellos y que se logren las metas en un ambiente de trabajo agradable.

12. ¿Evalué como era el trabajo antes de implementar manuales de procedimientos?

R= Había fallas y errores y en algunos casos los empleados no sabían que hacer ante alguna situación específica que se le presentaba en el desempeño de sus labores.

13.¿Evalué como es ahora el trabajo con la implementación de procedimientos?

R= Se han corregido en gran medida las situaciones comentadas en la pregunta anterior

GRACIAS POR SU COMENTARIO  
RECURSOS HUMANOS

## ANALISIS DE RESULTADOS

Para finalizar el desarrollo de la presente investigación donde se tuvo que partir de una hipótesis la cual deberíamos de comprobar para verificar la opinión que tiene el personal acerca de los procedimientos implementados en el periodo 2004, en donde en la actualidad cuenta con una plantilla de 70 personas activas, retomando para esta investigación 44 empleados encuestados y una entrevista gerencial los cuales se encuentran en una edad promedio de 20 a 30 años de edad, contando con una antigüedad de 1 a 3 años, considerando así los aspectos más relevantes que se dieron a conocer como lo fue la área en que se les recibió de recién que ingresaron a la empresa donde se les trato de una manera bien, así como existió también la gente renuente que no quiere colaborar enseñando lo que conoce de su área de trabajo, en un poco conocimiento se tuvo que los manuales de bienvenida y procedimientos se conocieran por el personal esto debido a que anteriormente no se contaba con ningún procedimiento de actividades de las áreas de trabajo, implementando los cambios que se han estado dando tanto del inmobiliario de las instalaciones como aquellas actitudes negativas de los trabajadores, mejorando con cursos de capacitación de lo que es la Higiene personal como dentro del ámbito laboral. Esto para bien tanto de la empresa como del propio trabajador. Actualmente la organización con la que cuenta el Hotel esta conformada por una Gerencia General la cual la conforman los propietarios, dicha organización que tiene en la actualidad debido a la rotación de personal que se dio en el periodo 2004, ya no se encuentra por lo que es necesario informar nuevamente de cómo esta organizada y opera la empresa en donde nos encontramos laborando.

De acuerdo a los procedimientos de trabajo que se realizaban anteriormente eran espontáneos las actividades se realizaban de acuerdo al tipo de actividad que se presentaba diario no se realizaban procedimientos en ninguna área. Las actividades que hasta hoy en día se realizan es la atención al cliente y el checado de la limpieza tanto en áreas de habitaciones y cocina como en las partes exteriores del Hotel aspectos que se retoman como estándares de calidad para permanecer en el Club Tesoros de Michoacán en donde pertenece el Hotel Mansión del Cupatitzio como un Hotel Colonial de Calidad tanto de sus

instalaciones como del servicio que brinda el personal. Los reportes que en la actualidad se realizan son muy pocos como son los reportes del área de camaristas, reporte semanal de mantenimiento, bitácora diaria de actividades, así como los cortes de caja e inmobiliario con el que se cuenta en cada una de las áreas, dando pauta a que hace falta mas información acerca de la importancia que tiene el realizar reporte de sus actividades.

Otro parámetro con el que nos encontramos es lo referente al material para realizar las actividades en donde se cuenta con lo necesario a fin de realizar sus tareas de la mejor manera posible, sin olvidar también cuando existe el término de algún artículo y se tiene que acudir inmediatamente al proveedor para su repuesto.

Los empleados se sienten presionados trabajar en el turno de mañana esto debido a que es cuando existe más trabajo así como los encargados están al pendiente de que cada empleado se encuentre en su área de trabajo, sin olvidar que por la tarde son horas en donde existen muy pocas actividades para realizar. Considerando así que en el turno de noche existen pocas actividades que realizar en donde se realiza auditoría exclusiva de los procesos que se realizaron en los 2 turnos anteriores y la atención al huésped es menos debido a que no ocupan de los demás servicios con los que cuenta el Hotel; debido a que se encuentran descansando.

Los empleados realizan su trabajo de una manera cotidiana, no se basan en ningún procedimiento para realizar esto debido a la falta de información que se le ha dado sobre todo en área de restauran donde no se han fundamentado bien los procedimientos de trabajo. Toda actividad que se realiza requiere de una supervisión para comprobar si se están llevando bien los pasos de cada actividad y así no tener fallas en lo respecta a limpieza y equipamiento de las habitaciones y las áreas comunes. A na gran mayoría de los empleados les gusta hacer su trabajo de una manera individual tal vez porque se aprovecha más el tiempo y no se tardan en estar enseñando al compañero o simplemente estar platicando. Pero también hay que retomar que el trabajo en equipo rinde mejor y se aprovecha mejor el tiempo por lo que se realiza con más rapidez y efectividad. Es como de esta forma se aprovecha más el tiempo a fin de no sentirse presionado por el tiempo que es un factor que tiende a tensar al personal en el desarrollo de

sus actividades y se empiezan a dar los gritos y regaños entre los mismos compañeros de áreas. Ocasionando así un ambiente laboral tenso y desagradable. En donde todos quieren mandar cuando no conocen el bien el tipo de trabajo que cada uno realiza en su departamento. En su gran mayoría a los trabajadores del hotel Mansión del Cupatitzio le gusta su trabajo debido al trato directo que se tienen con el cliente y a la forma de hacerlo sentir como en casa. Algunas de las sugerencias que se nos dieron en la presente investigación por parte del personal es que no falte lo necesario para trabajar así mismo que exista mas compañerismo y motivación entre los gerentes de áreas a fin de que no presionen tanto las actividades de sus subordinados a fin de que se de un mejor ambiente de trabajo y se vea reflejado en salarios justos para todos y mejore el ambiente de trabajo que se vive en la actualidad.

Haciendo también que se de más información acerca de la importancia que tiene el hacer el uso de procedimientos de trabajo los cuales permiten realizar de una manera más ordenada el trabajo y de mejor calidad para que no exista la desorganización ni doble mando en la empresas.

De acuerdo a estos datos que se recopilaron anteriormente por parte de los empleados que contestaron su entrevista de una manera favorable nos permitió percibir que existe la inseguridad por parte de ellos para desempeñar sus actividades dando pauta así a la comprobación de nuestra hipótesis en donde nos planteamos que la implementación de los nuevos procedimientos de trabajo en el Hotel Mansión del Cupatitzio generan inseguridad en sus empleados, comprobando así que existe temor por parte de los trabajadores por implementar los procedimientos adecuados a cada una de las áreas e implementarlos a diario por la de conocimiento e interés individual de cada uno dentro de su ámbito laboral. Originando conflictos internos y rotación de personal en las diferentes áreas de trabajo, proponiendo para ello dos proyectos de implementación para crear un mejor desempeño laboral de cada uno en su área de trabajo en que se encuentra inmerso.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se puede concluir :

\* Con el Objetivo General el cual fue valorar la opinión del personal Hotel Mansión del Cupatitzio con los nuevos procedimientos de trabajo, con la finalidad de proponer estrategias que permitan mejorar el ámbito laboral de los empleados.

\* Indicando así mismo la antigüedad y el puesto de cada empleado que su edad promedio es de 20 a 30 años en las diferentes áreas de trabajo como son: Administrativas, Ama de Llave, Recepción, Cocina y restaurante. Contando con una antigüedad de 1 a 3 años.

\* Las limitantes que se tuvieron que enfrentar los trabajadores durante la implementación de los nuevos procedimientos de trabajo. Origeno que se dieran inquietudes como inseguridad, presión y gritos en la empresa, en donde antes no se realizaban informes de las actividades que desempeñaban.

\* El beneficio que se obtuvo con esta implementación de procedimientos es el estar mejor organizados y contar con estándares que permitan asegurar que las actividades se realicen bien de acuerdo al Nuevo sistema de trabajo. Para cumplir con estas expectativas se pretende que los empleados comprendan el beneficio y se sientan seguros de implementar sus procedimientos de trabajo para mejorar día con día y seguir brindando el servicio de calidad que se requiere ante los clientes.

\* La influencia que se obtuvo con la implementación de estos procedimientos fue además de la inseguridad en cada uno de los empleados, el temor y la presión para desempeñar sus actividades ocasionando se dieran diferencias personales entre los mismos compañeros originando un ambiente laboral tenso e inestable como también su desempeño no fuera agradable.

\* Comprobando la hipótesis en donde se estableció que la implementación de los nuevos procedimientos de trabajo originaban inseguridad en los empleados, comprobando esta ya que de acuerdo a la recolección de datos se llevo a la comprobar que existe inseguridad, presión y dudas por parte de los empleados para realizar sus actividades cotidianas en la empresa.

**PROPUESTA PROYECTO DE INDUCCION AL NUEVO TRABAJADOR  
DEL HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO**

## INTRODUCCIÓN

Al iniciar labores en la empresa, el procedimiento estándar consiste en someter al nuevo colaborador a un proyecto de inducción que le permita familiarizarse con sus nuevas responsabilidades y actividades como son por cuestiones operativas, administrativas o financieras, en ciertas ocasiones este proceso pierde su esencia y se transforma en una simple sección de bienvenida. En donde una de las principales bases para establecer una sana relación laboral se requiere de la implementación de un proyecto de inducción el cual requiere de tiempo, dedicación y capital. Es por ello la importancia de retomar este proyecto en donde al final de nuestra investigación se necesita que la inducción al nuevo colaborador del hotel mansión del cupatitzio sea capaz de contestar a las preguntas. ¿Quién soy, Donde estoy, Que se espera de mí, como voy a realizar mi trabajo? Para llegar al resultado se recomienda hacer una presentación apoyada con material didáctico y una visita a las instalaciones; Los puntos básicos que se van a cubrir son los siguientes: Presentación de los participantes, Antecedentes de la empresa, organigrama, descripción de puesto, misión, recorrido guiado, el padrino, retroalimentación. Una inducción es mas que una simple bienvenida, como todo procedimiento el proyecto de inducción será aplicado dentro de la realidad social de la empresa denominada HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO Con la finalidad de dar la mejor atención a nuestros clientes y seguir siendo líderes en el servicio.

## CONSIDERACIONES PARA LA FORMULACION DE PROYECTO

Este proyecto es una propuesta para crear un ambiente laboral agradable en el HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO, después de que se detectaron necesidades y carencias que tiene el empleado en esta empresa en lo que se refiere en calidad y eficiencia en el servicio así como los procedimientos manuales, y reportes que se manejan diario en sus actividades.

## **COMPONENTES DEL PROYECTO.**

### **JUSTIFICACIÓN.**

El presente proyecto resulta de vital importancia debido a que el nuevo colaborador que ingresa a la empresa debe conocer la organización interna que esta tiene así como sus normas, políticas, las obligaciones y actividades que adquiere el nuevo colaborador haciendo uso para la implementación se hará uso de los manuales internos con los que cuenta el hotel.

### **OBJETIVOS GENERAL:**

Informar al nuevo colaborador sobre la organización en la empresa así como sus responsabilidades y actividades.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

Presentar al nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo propiciando un ambiente de confianza y comunicación.

Informar sobre los orígenes de la empresa y su organización.

Dar a conocer sus actividades y responsabilidades en el área de trabajo.

### **METAS:**

Aumentar la colaboración del personal de la empresa ante el nuevo colaborador

Disminuir en un 80% la rotación de personal

Mejorar la relaciones interpersonales y el ambiente laboral

### **METODOLOGÍA:**

Revisar la programación de actividades del HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO.

Seleccionar al candidato idóneo para el puesto vacante.

Realizar el procedimiento de selección completo.  
Preparación del material y tiempo para cada nuevo colaborador  
Ejecución  
Evaluación

### **LIMITES**

El presente se desarrollara en las instalaciones del hotel MANSION DEL CUPATITZIO.

### **ORGANIZACIÓN:**

#### **FUNCIONES:**

Orientar al nuevo colaborador en sus funciones

Actividades

Exposición de la organización interna

Lectura del manual de bienvenida

Lectura del manual de procedimientos

Recorrido en las instalaciones

#### **TECNICAS:**

La entrevista semidirigida, se realizara de manera que permita al nuevo colaborador exprese sus inquietudes y aportaciones, sobre la informacion entregada.

#### **INSTRUMENTOS:**

Para llevar el control del presente proyecto se tendrá que estar al pendiente del desarrollo y atención del nuevo colaborador para verificar su pertenencia en la empresa.

#### **RECURSOS HUMANOS:**

Apoyo por parte del jefe inmediato del nuevo colaborador.  
Encargada del Departamento de recursos Humanos.

## RECURSOS MATERIALES:

Instalaciones del Hotel apropiadas para realizar la presentación

Papelería interna

Tiempo para dar a conocer la organización

Cañón

## RECURSOS FINANCIEROS:

Apoyo por parte de los Gerentes de áreas y Gerencia General para emprender una adecuada inducción e información.

Costo es de 1000.00 Uniformes para el nuevo colaborador

## CALENDARIZACION

TEMA	OBJETIVO	DESARROLLO	ACTIVIDAD	DURACION	DIRIGIDO A	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIO
Lectura de manual de bienvenida	Dar a conocer la organización interna y responsabilidades	Lectura	Exposición	2:00Hrs.	Pnal nvo.ingreso	Jefe Inmediato Recursos H.	Salón Silla Hojas
Lectura de procedimientos de trabajo	Informar sobre los procedimientos de trabajo	Lectura	Información	2:00Hrs.	Pnal nvo.ingreso	Recursos H.	Salón Manual
Recorrido Guiado	Dar a conocer las diferentes áreas de trabajo	Instalaciones Propias	Recorrido	1:00Hrs.	Pnal nvo.ingreso	Recursos H.	Instalaciones propias
Asesor de capacitación	Explicar el proceso de actividades	Información Lectura	Exposición	120:00Hrs.	Pnal nvo.ingreso	Jefe de área	Libreta de apuntes

## CONTROL:

Para verificar el desarrollo del nuevo colaborador de la empresa se diseñará una entrevista tanto con como con el jefe inmediato para evaluar las fallas en sus actividades y se den respuesta adecuada a la problemática que presente a fin de afinar los detalles que se deben de tener con el cliente y sus actividades diarias así como el clima laboral.

**PROPUESTA DE CAPACITACION Y MOTIVACION A LOS EMPLEADOS  
DEL HOTEL MANSION DEL CUPATITZIO**

## **CONSIDERACIONES PARA LA FORMULACION DE PROYECTO**

Este proyecto es una propuesta de trabajo con la finalidad de lograr crear un ambiente laboral agradable dentro de las instalaciones del Hotel Mansión del Cupatitzio, en donde este surge después de haber implementado una cédula de entrevista para conocer la opinión del personal ante los nuevos procedimientos de trabajo que se implementaron en las áreas de trabajo, en donde a partir de ello, se detecto la falta de compañerismo y motivación que hace falta en la empresa, percibiendo una presión e inseguridad por parte de los trabajadores para realizar sus actividades diarias de trabajo ocasionando, gritos, mandos de empleados que no tienen cargo alguno como jefes de área. A fin de contribuir a estos problemas que se detectaron se pretende implementar temas de Relaciones Humanas que conlleven a lograr un mejor desempeño laboral del empleado, temas que estarán a cargo del departamento de Recursos Humanos.

## **COMPONENTES DEL PROYECTO.**

### **JUSTIFICACIÓN.**

El presente proyecto es importante realizarlo debido a la falta de relaciones humanas que son los principales problemas que se detectaron y se perciben en la empresa locuaz ocasiona que se den renuncias a corto plazo de personal, problema que también ha sido detectado en la aplicación del cuestionario al empleado cuando sale de la empresa. Este proyecto fomentara la buenas relaciones humanas y el desempeño laboral que permita disminuir la actitud conflictiva y presión de los trabajadores a través de temas que eleven su autoestima, para así contribuir en la disminución de rotación de personal.

### **OBJETIVOS GENERAL:**

Fomentar las buenas relaciones humanas de los trabajadores de la empresa Hotel Mansión del Cupatitzio

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

Dar a conocer la importancia de las buenas relaciones humanas  
Crear un ambiente laboral agradable.

### **METAS:**

Aumentar la motivación del personal en la empresa.  
Mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral  
Disminuir la rotación de personal  
Crear una buena comunicación entre los departamentos  
Tener la asistencia total del todo el personal en los temas

### **LIMITES**

Para el desarrollo de este proyecto se tiene considerado realizarlo en las instalaciones del salón Zirahuen del Hotel Mansión del Cupatitzio.

### **ORGANIZACIÓN:**

#### **FUNCIONES:**

Sensibilizar al personal sobre la importancia de su trabajo en la empresa.  
Promover las buenas relaciones humanas en la empresa.  
Impartición de temáticas.

#### **ACTIVIDADES**

Mesas redondas  
Exposiciones  
Sociodramas

#### **TECNICAS.**

Se realizará una entrevista de evaluación que permita evaluar cada sesión impartida para tomar en cuenta su opinión acerca de implementación del tema y evitar posibles desvíos de las temáticas.

#### **INSTRUMENTOS**

Para llevar un control del presente proyecto se hará uso de la lista de asistencia del personal de cada área.

## RECURSOS.

Coordinación con dependencias de apoyo para la impartición de temáticas.

Encargado del departamento de Recursos Humanos

Jefe de áreas.

## RECURSOS FINANCIEROS

El costo del proyecto será de \$ 2000.00 para la compra de material necesario para el desarrollo e impartición de los temas de trabajo.

## CONTROL

Para verificar el desarrollo de las temáticas se realizará a través de la evaluación así mismo se hará uso de la supervisión del empleado a fin de que participe en las temáticas de una manera dinámica, así mismo se hará uso de un cuestionario que permita evaluar el entendimiento del trabajador.

## CALENDARIZACION

TEMA	OBJETIVO	DESARROLLO	ACTIVIDAD	DURACION	DIRIGIDO A	EXPOSITOR	RECURSOS
Relaciones Humanas	Conocera la importancia de las buenas relaciones humanas	* Relaciones humanas	Exposicion	4 Hrs.	Todo pnal el	Rec.Humanos	Salón Bibliografía
		* Fndamentos del comportam humano	Exposicion	2 Hrs.	Todo pnal el	Rec.Humanos	Televisión Sociodramas
		* Personalida del individuo	Exposicion	2Hrs.	Todo pnal el	Rec.Humanos	Salón Test Rotafolio
		* Percepcion	Exposicion	2Hrs.	Todo pnal. el	Rec.Humanos	Salón Rotafolio Sociodrama
		* Valores y Actitudes	Exposicion	3Hrs.	Todo pnal el	Rec.Humanos	Salón Sillas Rotafolio
		* Satisfaccion en el trabajp	Exposicion	2Hrs.	Todo pnal el	Rec.Humanos	Salón Sillas Dinamicas
		* Habilidad y motivacion en el trabajo	Exposicion	4Hrs.	Todo pnal el	Rec.Humanos	Salón Rotafolio Dinamicas Test

## BIBLIOGRAFIA

- \* Arias Galicia Fernando, 1990. Administración de Recursos Humanos , Mexico , Ed . Trillas
- Devis K.Newstrom, J.W.2002 El comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc. GrawHill, México
- \* Flores Robledo Jesús, 1996. Revista Laboral # 48 El Administrador de Personal, Editorial Sico,.
- \* Herrera Loyo Angélica. 2000.Trabajo Social en Empresas y Escuelas Nacional Autónoma de México.
- Kenneth N. Wexley, Gary A.1990 Conducta organizacional y psicología del personal. Editorial CECSA, México.
- \* Méndez Monge Ana Migdelina , 1990. Introducción a la Administración básica, Universidad De Guadalajara Jal..
- Maldonado Rodríguez Domingo Rito, 1998 Propuestas de Trabajo Social Emprendedor, Escuela de Trabajo Social del Estado de Chihuahua.
- Neri Gamboa Ma. Guadalupe, 2001. Diplomado de actualización y conceptualización de Trabajo Social modulo XIII. Universidad Don Vasco A.C.
- Páramo Sarapia Simón, 1996. Propuesta de un Programa de dotación del Recurso Humano para una empresa Hotelera de la Ciudad de Uruapan, Dic. ( Caso específico Hotel Plaza Uruapan), Tesis de Licenciatura de Administración y Contaduría.
- Pérez Carbona Jorge Eduardo, 2002. Administración de Recursos Humanos, Morelia Michoacán

- \* Reyes Ponce Agustín, 1982. Administración de empresas Teoría y Práctica, Editorial, Limusa, S.A.
- Reyes Ponce Agustín, 2004. Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A. Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Editorial Thomson, S.A. de C.V. 1996, .
- \* Rodríguez Valencia Joaquín, 1992. Como Elaborar y Usar Los Manuales administrativos, Editorial Contables y Administrativos, S.A. de C.V. .
- \* Terán Trillo Margarita, 1990. Revista de Trabajo Social # 44, Escuela de Nacional De Trabajo Social, México.
- Terry George R, 1995. Principios de Administración, Editorial Continental S.a. de C.V. México .
- Villanueva Varela Arturo, 1985, Los Fundamentos del éxito en la administración de empresas, Universidad de Guadalajara, Jalisco. México.

**A N E X O S**

## OPERACIONALIZACION DE LA HIPOTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	INDICES	SUJETOS-OBJETOS	TECNICAS	PREGUNTAS
LOA NUEVOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	X1 Forma y tiempo de trabajo	Tipo de act. De cada empleado Material necesario de trabajo	Empleado Directivos Manuales de procedimientos	Entrevista Cedula de Entva.	¿Cuántas con el material necesario para tu trabajo? ¿En que turno de trabajo te sientes Más presionado?
	X2 Entrega de informes	Elementos o aspectos que contienen. Tiempo limite de entrega	Empleados Informes diarios	Entrevista Conteo de reportes	¿Esta tu reporte de act. Claro y preciso? ¿Cada cuando entregas tu reporte? ¿En que te apoyas para realizar tu trabajo?
	X3 Establecer una organización eficiente	Dis. De departamentos	Directivos Dep. admon.	Cedula de Entva.	¿Te dieron a conocer los procedimientos de trabajo? ¿Cuántos departamentos supervisas? ¿Cuentas con el tiempo necesario para supervisar al personal a tu cargo? ¿Cuentas con responsables de áreas? ¿Cuentas con el apoyo de los dif. Departamentos para realizar tus act.?
	VARIABLE DEPENDIENTE	Y1 Índice de renuncias	Renuncias anuales	Directivos Recursos Humanos	Conteo archivo Entrevista de

DESEMPEÑO LABORAL DE				salida	De la empresa?
LOS EMPLEADOS					
	Y2 Presión para realizar actividades	Actitud del desempeño	Empleados	Entrevista	¿Te sientes presionado para realizar tu trabajo? ¿Tu trabajo de gusta? ¿Cómo podemos mejorar para realizar Mejor tu trabajo?
	Y3 Dif. En las relaciones entre los empleados con Antigüedad y de nvo. ingreso	Tiempo de realización de actividades Comunicación	Empleados	Observación Guía de entrevista	¿Cómo es tu forma de trabajar? ¿Te supervisan tus actividades? ¿Tu trabajo te gusta hacerlo en equipo? ¿Cuánto tiempo tienes en la empresa?

## CUESTIONARIO AL EMPLEADO

ESTE CUESTIONARIO ES CONFIDENCIAL, AGRADECEMOS EL COMENTARIO Y LA OPINION QUE NOS HAGA ACERCA DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLEMENTARON EN SU AREA DE TRABAJO, CON EL OBJETO DE MEJORAR

PUESTO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

1. ¿ Cuánto tiempo tienes laborando en la empresa?

- 1 a 3 MESES \_\_\_\_\_
- 4 a 6 MESES \_\_\_\_\_
- 1 a 3 AÑOS \_\_\_\_\_
- 4 a 6 AÑOS \_\_\_\_\_
- 7 a mas \_\_\_\_\_

2. ¿ Cuándo ingresaste como fue tu inducción al trabajo ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿ En el tiempo que tienes laborando que cambios se han dado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿ Te dieron a conocer el Manual de Bienvenida? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿ Te dieron a conocer el Manual de Procedimientos ? Si \_\_\_ No \_\_\_  
Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿ Actualmente conoces la Organización del Hotel ? Si \_\_\_ No \_\_\_

7. ¿ Anteriormente realizabas algún procedimiento de trabajo ? Si \_\_\_ No \_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿ Que opinas sobre los procedimientos de trabajo?

En que estas de acuerdo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En que no estas de acuerdo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿ Cuales consideras son los principales problemas en tu área de trabajo ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GRACIAS POR TUS COMENTARIOS SERAN DE UTILIDAD  
RECURSOS HUMANOS

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué actividades diarias realizas según tu puesto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cuales son los procedimientos que te exigen? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Que tipo de reporte realizas? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuentas con el material necesario para realizar tus actividades?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

12. ¿En que turno de trabajo te sientes mas presionado? Mañana \_\_\_ Tarde \_\_\_

Noche \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo es tu manera de trabajar?

En base a procedimientos \_\_\_\_\_

Cotidiano \_\_\_\_\_

Tradicional \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

14. ¿Te supervisan tus actividades? SI \_\_\_ NO \_\_\_ CADA CUANDO \_\_\_  
QUIEN \_\_\_\_\_

15. ¿Tu trabajo te gusta realizarlo? SOLO \_\_\_ EQUIPO \_\_\_ OTROS \_\_\_\_\_

16. ¿De que forma te sientes presionado para realizar tu trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Te agrada realizar tu trabajo? SI \_\_\_ No \_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Qué sugerencia nos puedes dar para mejorar en la realización de tu trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CEDULA DE ENTREVISTA PARA GERENCIA GENERAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál fue la razón de implementar nuevos procedimientos de trabajo?

---

---

---

2. ¿Cómo considera el desempeño del personal ante la implementación de los nuevos procedimientos de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

3. ¿Cuál es la finalidad de implementar procedimientos por áreas?

---

---

4. ¿Usted como propietario como ha visto al personal ante la implementación de procedimientos de trabajo? \_\_\_\_\_

---

---

5. ¿Usted considera que los manuales con los que cuenta el Hotel son los apropiados? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿A quien le delega la autorización para realizar modificaciones en los manuales de procedimientos? \_\_\_\_\_

7. ¿A observado alguna limitante para realizar los procedimientos de trabajo por parte de los empleados, de que tipo? \_\_\_\_\_

8. ¿Que sugerencia le daría a los empleados para que implementaran el buen uso del manual de procedimientos de su área? \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo ha visto la dinámica interna del personal y del servicio que se realiza? \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que los nuevos procedimientos han contribuido a mejorar el servicio que brinda al cliente? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

11. ¿Que resultados espera con la implementación de los manuales? \_\_\_\_\_

12. ¿Evalué como era el trabajo antes de implementar manuales de procedimientos? \_\_\_\_\_

13. ¿Evalué como es ahora el trabajo con la implementación de procedimientos? \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COMENTARIO  
RECURSOS HUMANOS