

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo Escrito de Modalidades**

**ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS**

**Título del trabajo escrito**

**Estudio de la satisfacción del personal en el trabajo, el caso del  
Hotel Radisson Perisur**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración de Organizaciones**

**Presenta:**

**Francisco Javier Olivares Sánchez**

**Tutor:**

**Mtra. María Amalia Belén Negrete Vargas**

**México, D.F. 2 de agosto del 2005.**

**UN/M**  
**POSGRADO**   
Ciencias de la  
Administración



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.

## **DEDICATORIAS**

### **A mi esposa:**

Porque este logro es más tuyo que de nadie más, por tu paciencia, tu apoyo y todo lo que quedo pendiente para darme el espacio de concluir esta etapa.

Porque has sabido convinar cada uno de los papeles en que la vida te ha ubicado y el ejemplo de tu dedicación siempre será un estímulo para tratar de hacer las cosas mejor.

### **A mi hijo Rafael**

Quien ha sabido enorgullecerme en muchos sentidos y con quien comparto este logro en el que el también tuvo una participación activa. Gracias por tu apoyo en todo momento.

### **A mi hija Pamela**

Con la confianza de que al compartirte este logro sientas un poco de orgullo por quien ha depositado en ti muchas ilusiones. El logro de hoy no es un ejemplo, es solo una demostración de lo que siempre te he dicho. "Nuestro límite está donde nosotros queramos ponerlo".

### **A mis Padres:**

A quienes había prometido este grado desde hace tiempo, y a quienes confirmo que en cada acción de mi vida llevo inmerso todo el cúmulo de enseñanzas, amor y apoyo con la que siempre me criaron. Para ustedes siempre mi eterno agradecimiento.

### **A mis hermanos Fernando, Alberto y Mauricio**

Con quienes comparto esta meta alcanzada con la ilusión de provocar en ellos la misma sensación de alegría que sentíamos cuando al ser niños ganabamos juntos algún partido..Por todo lo compartido, esto es también para ustedes.

### **A mi hermana Alicia**

Con un cariño especial. Recuerda que nunca es tarde para lograr lo que se quiere.

### **A Evita y Ricardo**

De quienes he recibido desde que los conozco las mejores atenciones, el cariño y el apoyo que hoy los ubica como personas muy especiales en mi vida, parte de mi familia y ejemplos de perseverancia que inspiran a proseguir.

### **A mis sobrinos Erandi, Hector y Emmanuel**

Por ser algo más que familia, con quienes he compartido toda una vida y con quienes me une un lazo especial forjado con cariño. Saben que cuentan conmigo como yo sé que cuento con ustedes.

### **A Don Rafael y la Señora Lulú**

Con quienes comparto este trabajo agradeciendo su presencia y la posibilidad de aprovechar su experiencia en esta época de mi vida.

### **A Maru y Erik**

A quienes invito a luchar por alcanzar sus sueños. Las diferencias no pueden desaparecer los apoyos recibidos ni las experiencias vividas. Somos familia y esto es también para ustedes.

### **A la Maestra Belén**

Por compartir conmigo sus conocimientos y su Don de gente el cual facilitó la elaboración de este trabajo.

### **A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Por permitirme lograr un sueño largamente acariciado, por recibirme en sus aulas y darme los elementos para ser un mejor profesional y una mejor persona.

# ÍNDICE

---

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Estructura del estudio	01
------------------------	----

## Capítulo I .

### INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1. Propósito del estudio	04
1.2. Turismo y Hotelería	04
1.2.1. Clasificación de los Hoteles	06
1.3. Justificación	10
1.4. Metodología	12
1.5. Alcances y limitaciones	12

## Capítulo II .

### MARCO TEÓRICO

2.1. La organización	14
2.1.1. El intercambio de valores en el trabajo	16
2.2. El clima organizacional y la percepción del trabajo	17
2.3. Teoría de los Sistemas de Organización de Likert	20

2.3.1. Los sistemas resultantes	21
2.4. Efectos del clima organizacional en los empleados	24
2.5. Teorías de motivación	25
2.5.1. Teoría de la Motivación Humana de Maslow	25
2.5.2. Teoría ERG de la motivación	29
2.5.3. Teoría de las necesidades adquiridas	30
2.6. La satisfacción en el trabajo	30
2.6.1. Consecuencias de la satisfacción en el trabajo	32
2.6.1.1. El ausentismo	32
2.6.1.2. Renuncias	33
2.6.1.3. La productividad	34
2.6.2. Teoría de Dos Factores de Herzberg	35
2.6.2.1. Los factores de higiene	37
2.6.2.2. Factores de satisfacción	37
2.6.2.3. Dinámicas de la teoría de dos factores	38
2.6.3. Enriquecimiento del trabajo	40
2.6.4. Midiendo la satisfacción en el trabajo	45

### **Capítulo III.**

#### **Indicadores Turísticos y Perfil del Turista en el D.F.**

3.1. Oferta Turística	48
3.1.1. Oferta establecimientos de hospedaje 2001-2004	48
3.1.2. Tarifa Mostrador en establecimientos de hospedaje 2004	50

3.1.3. Precios de servicios relacionados con el turismo 2004	50
3.1.4. Oferta de atractivos 2004	51
3.2. -Actividad Hotelera	52
3.3. -Indicadores Económicos	54
3.4. Perfil del Turista de la Ciudad de México	55

## **Capítulo IV .**

### **HOTELES RADISSON**

4. Hoteles Paraíso Radisson, generalidades	63
4.1. Historia	64
4.2. Filosofía Radisson	66
4.3. Objeto de Estudio	70
4.3.1. Estructura organizacional	70
4.3.2. El personal del Hotel	71
4.3.2.1. La motivación	73
4.3.2.2. Índices de rotación de personal	75
4.3.2.3. Motivos de separación de los empleados	76
4.3.2.4. Entrevistas de separación	76
4.3.2.5. Motivos de salida	79



## **Capítulo V .**

### **METODOLOGÍA**

5.1. Tipo de Investigación	83
5.2. Determinación del número de encuestas a aplicar	83
5.3. Descripción del instrumento de evaluación	84
5.4. Instrumento de evaluación	86
5.5. Captura de datos	95

## **Capítulo VI .**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

6.1. Análisis descriptivo de los datos	97
6.2. Análisis estadístico de los datos	131
6.2.1. Información teórica, pruebas de hipótesis de proporciones	131
6.2.2. Información teórica, tablas de contingencia	133
6.3. Análisis estadístico de proporciones	136
6.4. Análisis de dependencia entre preguntas	147

## **Capítulo VII .**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Conclusiones y recomendaciones	151
7.2 Satisfacción de las necesidades según la pirámide de Maslow	151
7.3 Valores de intercambio	154
7.4 Contrato psicológico	154
7.5 Satisfacción en el trabajo	155
7.6 Satisfactores	155
7.7 Factores de higiene	158
7.7 Dinámicas de la Teoría de Dos Factores	160
7.8 Enriquecimiento del trabajo	161
7.9 Ecuación individual del rendimiento	162

### **BIBLIOGRAFIA** **163**

### **ANEXOS**

ORGANIGRAMAS DEL HOTEL	A-G
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	1
PROPUESTA DE PLAN DE ENTRENAMIENTO	2
PROPUESTA DE FORMATOS PARA EVALUAR DESEMPEÑO	3
FORMATOS DE EVALUACIÓN PARA ELEGIR EMPLEADO DEL MES	4
COMPARATIVO DE SUELDOS	5

## **ÍNDICE DE TABLAS**

### **Capítulo II**

Tabla 2.1 Fuentes de Satisfacción e Insatisfacción	36
Tabla 2.2 Ejemplos de los Factores de Higiene	37
Tabla 2.3 Posibles Combinaciones de Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo	38
Tabla 2.4 Errores de los sistemas de Recompensas	43

### **Capítulo III**

Tabla 3.1. Cuartos por Establecimiento	49
Tabla 3.2 Tarifa por categoría	50
Tabla 3.3 Precios de servicios relacionados con el Turismo	51
Tabla 3.4 Actividad Hotelera	52
Tabla 3.5 Turistas Hospedados en Hoteles	53
Tabla 3.6	

Llegada de Turista por demarcación Política	54
Tabla 3.7 Empleos Directos e Indirectos	55
Tabla 3.8. Gasto Total de los Turistas hospedados en Hoteles	55
Tabla 3.9 Motivos de visita al D.F.	56
Tabla 3.10 Origen de los visitantes al D.F.	57
<b>Capítulo VI</b>	
Tabla 6.1 Ejemplo de pruebas de hipótesis	133
Tabla 6.2 Ejemplo de tabla de contingencia	134
Tabla 6.3 Trabajo agradable	137
Tablas 6.4 Supervisión justa	138
Tabla 6.5 Aumentos de Sueldo	139
Tabla 6.6 Tarea Extra	139
Tabla 6.7 Políticas de Administración	140
Tabla 6.8 Instalaciones de Trabajo Adecuadas	140
Tabla 6.9 Instrucciones de Trabajo Claras	141
Tabla 6.10 Cantidad de Trabajo Justa	142

Tabla 6.11	
Relaciones con Compañeros de trabajo	142
Tabla 6.12	
Respeto	143
Tabla 6.13	
Estimado señor o señora:	143
Tabla 6.14	
Odio	144
Tabla 6.15	
Responsabilidades Justas	145
Tabla 6.16	
Más responsabilidades	145
Tabla 6.17	
Satisfacción en el trabajo	146
Tabla 6.18	
Estado Civil	146
Tabla 6.19	
Sexo	147
Tabla 6.20	
Análisis de dependencia Recompensas/supervisión	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Capítulo II

Figura 2.1	
Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow	26
Figura 2.2	
Modelo de relación entre Rendimiento y Satisfacción	42
Figura 2.3	
Ecuación Individual del Rendimiento	43
Figura 2.4	
Pregunta de Satisfacción en el Trabajo	45

### Capítulo III

Figura 3.1	
Cuartos por Categoría	49
Figura 3.2.	
Oferta de atractivos en el D.F.	51
Figura 3.3.	
Tipo de Huéspedes	53
Figura 3.4.	
Ocupación Hotelera por zona Turística	54
Figura 3.5	
Promedio de Estancia	58
Figura 3.6.	
Lugar de hospedaje de Nacionales y Extranjeros	58
Figura 3.7	
Tamaño del grupo Extranjeros	59
Figura 3.8	
Tamaño del grupo Nacionales	60
Figura 3.9	
Ingreso Familia visitantes Nacionales	60

Figura 3.10 Ingreso Familia de Visitantes Extranjeros	61
--	----

#### **Capítulo IV**

Figura 4.1 Distribución del Personal en la Empresa	72
---	----

Figura 4.2 Tipo de personal de la Empresa	73
--	----

Figura 4.3 Rotación Mensual	75
--------------------------------	----

Figura 4.4 Motivos de Salida	79
---------------------------------	----

#### **Capítulo VI**

Figura 6.1 Mi trabajo es agradable la mayor parte del tiempo	98
---	----

Figura 6.2 Me siento expuesto a accidentes dentro de las instalaciones de la empresa	99
---	----

Figura 6.3 Instalaciones de empleados adecuadas	100
--	-----

Figura 6.4 Supervisión	101
---------------------------	-----

Figura 6.5 Valores de intercambio (análisis general)	102
---	-----

Figura 6.5.1 Valores de intercambio (análisis por tipo de personal)	103
--	-----

Figura 6.6 Recompensas	104
---------------------------	-----

Figura 6.7 Tarea extra	105
---------------------------	-----

Figura 6.8 Reconocimiento	105
Figura 6.9 Sueldo/trabajo	107
Figura 6.10 Necesidades/\$	107
Figura 6.11 Políticas de ascenso	108
Figura 6.12 Políticas generales	109
Figura 6.13.1 Instalaciones	110
Figura 6.13.2 Herramientas y equipos	111
Figura 6.13.3 Instrucciones de trabajo	112
Figura 6.13.4 Cantidad de trabajo	113
Figura 6.13.5 Apoyo a ideas nuevas	114
Figura 6.14 Relación con compañeros	115
Figura 6.15 Ausentismo	116
Figura 6.16 Amigos	117
Figura 6.17.1 Respetado	118
Figura 6.17.2 Estima	119



Figura 6.17.3 Tomado en cuenta	120
Figura 6.17.4 Odio	120
Figura 6.18 Responsabilidades	122
Figura 6.19 Más responsabilidades	123
Figura 6.20 Contrato psicológico	124
Figura 6.21 Satisfacción en el trabajo	125
Figura 6.22 Edad promedio	126
Figura 6.23 Estado civil	126
Figura 6.24 Sexo	127
Figura 6.25 Lugar de nacimiento	128
Figura 6.26 Nivel de estudios	129
Figura 6.27 Sueldo diario promedio	130
Figura 6.28 Años de antigüedad promedio	130

## ***ESTRUCTURA DEL ESTUDIO***

El turismo es una actividad de primer orden en México, como actividad económica es una de las principales generadores de divisas y se apoya entre otros servicios en la hotelería, que por su creciente importancia económica se ha convertido en una importante proveedora de fuentes de trabajo.

Para lograr sus objetivos, un hotel debe proporcionar a sus clientes los elementos necesarios para satisfacer sus necesidades y de ser posible exceder sus expectativas. La proporción en la que lo anterior se cumpla, determina el nivel de calidad de los servicios que los huéspedes reciben de la empresa.

La calidad de los servicios en una empresa hotelera se encuentra íntimamente vinculada con los recursos humanos de la misma, sin embargo, en algunas de las posiciones que ofrece este tipo de empresas se viven situaciones difíciles, debido a que las actividades que realizan los empleados dentro del hotel exigen mucho y económicamente retribuyen poco. La industria exige de sus empleados: amabilidad, cortesía, paciencia, esmero, actitud de servicio y empatía entre otras cualidades, sin embargo, se percibe en ellos cierta insatisfacción con los diferentes estímulos recibidos como trabajadores de la industria hotelera, particularmente con los relacionados con la retribución económica y con las pocas oportunidades que en términos reales tienen de ascender en la organización, además del escaso tiempo libre del cual disponen en una labor que suele ser muy absorbente y que requiere alto grado de compromiso. Por encima de todo esto, el administrador requiere de su personal características específicas englobadas en dos aspectos: a) buen desempeño en el desarrollo de su trabajo, derivado de sus conocimientos y experiencias, y, b) tener actitud de servicio; definiendo este termino como “el interés permanente del empleado en lograr un impacto fundamental en la experiencia positiva del consumidor y determinar así su grado de satisfacción”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SHERMAN, Nancy, Manual de Procedimientos, Hilton Garden Inn Valencia, 2004 p.14

Toda la problemática enfrentada por empleados trae consigo repercusiones económicas para la organización, esto debido a que la insatisfacción del personal puede verse reflejada en los índices de rotación, el empobrecimiento de la calidad en el servicio, la disminución de la eficiencia organizacional, etc., situaciones que finalmente repercutirán en la economía del hotel y dificultarán el cumplimiento del principal objetivo de la empresa: obtener utilidades.

Este estudio pretende determinar el grado de satisfacción del personal en el trabajo, demostrando con que aspectos de sus actividades laborales los empleados se encuentran satisfechos y con cuales no, para proponer acciones que ayuden a la organización a alcanzar la calidad en el servicio como resultado del desempeño del elemento humano que en ella labora.

Se toma como población de estudio a los empleados operativos y de mandos intermedios del Hotel Radisson Perisur de la Ciudad de México, considerando que estos niveles jerárquicos de la empresa son los que tienen contacto directo con los huéspedes y depende de ellos en alto porcentaje el buen o mal servicio que el hotel proporcione.

En el capítulo I se realiza una introducción general del estudio; en el segundo capítulo se exponen las bases teóricas que fundamentan esta investigación; en el tercer capítulo se muestra algunos indicadores turísticos así como el perfil del turista de la Ciudad de México, esto con el fin de dar un panorama más detallado de las características del ramo industrial al que se refiere este estudio. En el Cuarto Capítulo se presenta la información general del Hotel Radisson Perisur, el cual constituye el objeto de este estudio. En el quinto capítulo se señala la metodología utilizada para la realización de este trabajo, incluyendo el cuestionario que se aplica en la encuesta. En el capítulo Seis se realizan análisis de los datos obtenidos con las encuestas en el ámbito descriptivo y estadístico. Finalmente, en el capítulo Siete se presentan las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

---

# CAPÍTULO I

## *INTRODUCCIÓN GENERAL*

### **1.1. Propósito del estudio**

Este estudio pretende indagar el grado de satisfacción en el trabajo de los empleados de mandos intermedios y operativos del Hotel Radisson Perisur, así como sus causas y repercusiones. Al final del mismo se realizan sugerencias de intervención a la Organización que permitan elevar la calidad del servicio que en ella se ofrece.

### **1.2. Turismo y Hotelería**

El turismo se puede definir como: “Movimiento de personas que abandonan temporalmente el lugar de su residencia permanente, por cualquier motivo relacionado con el espíritu, su cuerpo o su profesión” (Rodríguez Mario, 1986, p.6)

“El turismo, es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas, que fundamentalmente se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural” (De la Torre Francisco, 1989, p.19)

Derivado de estas definiciones el Turismo se puede definir como el desplazamiento de uno o varios individuos denominados “turistas” que dejan temporalmente su lugar de residencia y se trasladan a otros destinos, sin fines lucrativos, con el fin de satisfacer necesidades de recreo, salud, esparcimiento, culturales, religiosas, sociales, científicas, profesionales o ecológicas. El cumplimiento de esta actividad depende en gran medida de establecimientos de alojamiento temporal con diferentes características, dentro de los cuales se encuentran los Hoteles, establecimientos que podemos definir como “lugares en

los que se brinda un servicio de alojamiento temporal, alimentación y los servicios complementarios demandados por el turista” (Rodríguez Blanco, 1980, p.56).

Los primeros Hoteles de la Ciudad de México fueron “Del Bazar”, “Isabela Católica” y “La Gran Sociedad”, a los cuales se les unió en el año de 1855 el “Hotel Iturbide”

En 1925, al iniciarse la construcción oficial de las carreteras, se abrieron nuevas posibilidades para el turismo, y por lo tanto, para la hotelería mexicana. Veinte años después se fueron abriendo nuevas rutas y perfeccionando las ya existentes; con esto se inauguraron muchos hoteles que unidos a los ya existentes, conformaron el nuevo panorama de la actividad hotelera de hoy. Así, en la Capital abrieron sus puertas los hoteles “Reforma”, “Montejo”, “María Cristina”, “Plaza” y “Majestic”

En la segunda mitad del siglo veinte, el turismo tuvo una gran expansión debido principalmente a los siguientes factores:

- a) El adelanto Industrial alcanzado por algunos países, repercutiendo en el incremento de ingresos económicos de amplios sectores populares.
- b) La promulgación de leyes más equitativas que permiten a los trabajadores, disfrutar de vacaciones pagadas.
- c) Mejoras en el nivel educativo, que despierta el interés de conocer otros lugares y sus manifestaciones culturales.
- d) Los avances en los transportes, que permiten recorridos cómodos, a mayores distancias y en menor tiempo.
- e) El mayor número y la diversificación de los servicios turísticos que facilitan la práctica de los viajes.
- f) Las facilidades de crédito, que permiten a los individuos de los sectores sociales más extensos, las posibilidades de viajar.

En general, las Cadenas Hoteleras a nivel Mundial han determinado las fórmulas de operación de la actividad en cuanto a tecnología, reservaciones, administración y financiamiento.

En 1954, César Balsa creó la Nacional Hotelera la cual operaba algunos de los mejores hoteles como el "Del Prado", "Presidente" y "Alfer".

La Westin Internacional tenía en operación a los hoteles "Alameda", "Camino Real" y "Majestic". Otras Cadenas importantes eran "Marriot", "Princess", "Posadas de México" y "Paradores Mexicanos".

Los hoteles se han ido transformando con el paso del tiempo debido a las exigencias cualitativas y cuantitativas que la corriente turística les ha impuesto:

- a) La de ofrecer facilidades adecuadas para albergar viajeros en forma temporal.
- b) La de ofrecer al turista no solo un sitio para alojarse sino recibirlo y atenderlo como huésped.

Estas organizaciones son cada vez más complejas mientras más variadas son las necesidades que el turista quiere satisfacer; y más técnicas y especializadas en la medida en que se demande una mayor eficiencia y refinamiento en el servicio.

### **1.2.1. Clasificación de los Hoteles**

La clasificación de los Hoteles es determinada por la secretaría de Turismo, siendo la categoría más alta la de Gran Turismo, siguiéndole en orden descendiente: Cinco estrellas, Cuatro estrellas, Tres estrellas, Dos estrellas, Una estrella y Clase Económica.

Esta clasificación obedece al cumplimiento de requisitos como: calidad de materiales empleados, tamaños de diversas áreas, condiciones de pulcritud, capacidad del personal, calidad de sus servicios.

### **Hotel Clase Económica.**

Este tipo de establecimientos proporciona solo alojamiento. Sus servicios se limitan a cambio de ropa y limpieza diaria de la habitación; existe un solo baño para varias habitaciones el cual debe ser compartido y contará con regadera, lavabo y sanitario; sus muebles son sencillos y su personal se limita a lo indispensables para la operación.

### **Hotel Una Estrella**

Cuenta con un baño en cada habitación, solo brinda servicios de alojamiento y cambio de ropa diaria.

### **Hotel Dos Estrellas**

Además de brinda al huésped alojamiento, cuenta con cafetería o restaurante a horas determinadas; cambio de ropa y toallas diario.

### **Hotel Tres Estrellas**

Proporciona al huésped alojamiento con servicio de alimentación en cafetería o restaurante; sus muebles y decoración son de primera clase, su personal de servicio y atención al público es suficiente. El personal de contacto con el huésped debe ser bilingüe.

### **Hotel Cuatro Estrellas**

Establecimiento con equipamiento selecto; provee de alimentación con uno o varios restaurantes y cafeterías, cuenta con bar, música y entretenimiento; servicio a las habitaciones mínimo dieciséis horas; facilidades para banquetes; personal directivo y supervisión bilingüe, personal de servicio perfectamente uniformados, cambio diario de



ropa de cama y baño; su mobiliario y decoración son de calidad comercial (fabricación de línea pero de la mejor calidad).

### **Hotel Cinco Estrellas**

Establecimiento con equipo selecto, con uno o varios centros de consumo de alimentos y bares; música y entretenimiento, servicio a las habitaciones durante por lo menos dieciocho horas al día. Personal perfectamente uniformado y bilingüe en todas sus áreas de operación. Su amueblado, alfombra, acabados e instalaciones son de calidad selecta. (Muebles y equipo de fabricación especial)

### **Hotel Gran Turismo**

A las características de un Hotel de cinco estrellas se agrega la existencia de instalaciones especiales como canchas deportivas, campos de golf, cine, locales comerciales, etc.

Los criterios de clasificación de la secretaría de Turismo se basan en 11 aspectos que divididos en requisitos debe cumplir el establecimiento de hospedaje:

1. Superficie de la habitación
2. Mobiliario y Servicios en la Habitación
3. Instalaciones Sanitarias en la Habitación
4. Número y características de los ascensores
5. Características del área de recepción y administración
6. Establecimientos de alimentos, bebidas y de espectáculos.
7. Servicios e instalaciones complementarias o recreativas
8. Áreas Comerciales
9. Condiciones de Seguridad e Higiene
10. Servicios de Mantenimiento y Conservación.

Los rangos determinados para cada Categoría son:

Gran Turismo	108 Requisitos (el 100%)
5 estrellas	de 96 a 101 requisitos

4 estrellas	de 71 a 95 requisitos
3 estrellas	de 47 a 70 requisitos
2 estrellas	de 33 a 46 requisitos
1 estrella	de 24 a 32 requisitos

Este tipo de clasificación, aunque vigente, ha perdido importancia y los establecimientos de Hospedaje han optado por apegarse al programa Internacional de clasificación y certificación Estrellas y Diamantes Star's & Diamond's , lo cual les permite un mejor posicionamiento y reconocimiento por parte de los huéspedes a nivel Internacional.

Las estrellas de este programa se conceden al hotel con base a sus Instalaciones, de una a cinco estrellas dependiendo del cumplimiento de requisitos (de 21 a 77) con base a:

- Mobiliario en habitaciones
- Equipo en habitaciones
- Instalaciones en Habitaciones
- Accesorios en habitaciones:

Los Diamantes, de uno a cinco también, se conceden con base a los servicios que ofrece el Hotel de acuerdo a:

- Servicios en Habitaciones
- Conservación y limpieza de los materiales de recubrimiento en pisos, techos y muros.
- Conservación, limpieza, funcionamiento, ubicación, proporción y seguridad de los elementos decorativos y las áreas en las habitaciones.
- Documentación y Soporte Administrativo
- Cumplimiento de Norma Turística
- Cumplimiento de Contenidos promocionales
- Personal de apoyo
- Ambiente de Trabajo

La clasificación de un hotel, como puede observarse en los puntos anteriores, no depende únicamente de las instalaciones y del equipo instalado, sino del servicio o servicios que se ofrecen dentro de él.

### **1.3. Justificación**

Un hotel es una organización de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos, bebidas, entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa, persigue fines de lucro (generación de utilidades), además de realizar importantes funciones sociales (ser una fuente de empleos directos e indirectos) y de servicio a la comunidad (promueve la creación de infraestructura de tipo urbano). (Radisson Hotel Internacional, 1994, p.35)

La hotelería es una actividad importante en el contexto Nacional e Internacional. Es una gran proveedora de fuentes de trabajo, además, sirve al turismo que representa una importante fuente de divisas para México.

La hotelería es además una actividad que busca los mejores métodos para proveer a los usuarios de las comodidades y servicios que les procuren una estancia cómoda y agradable, cuestión que adquiere particular importancia cuando el usuario se encuentra lejos de su hogar.

El contacto persona a persona en la industria hotelera, hace secundaria para este tipo de organización el uso de maquinaria sofisticada para la prestación de los servicios que ofrece, llegando a ubicarse en un segundo plano la existencia de tecnología de punta cuando se ofrecen servicios de calidad, entendiendo por este término al nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela mediante experiencias vividas, y cuya apreciación depende en gran medida de la motivación del cliente. (Horovitz Jaques, 1991, p.6)

Debido a la subjetividad con que un cliente califica de bueno o malo un servicio, es

necesario reconocer que los recursos humanos del hotel tienen un papel relevante en dicha apreciación, ya que el contacto directo con el huésped determina, en la mayoría de los casos, el buen o mal servicio que se presta, razón por la cual se hace imperante por parte de la organización, la intervención en la afectación de los factores psicológicos, sociales, económicos y culturales del entorno del empleado para crear un ambiente propicio para el buen desempeño del mismo.

La hotelería es una actividad que requiere gente con actitud hacia el servicio, es decir, gente que sonría y atiende al cliente con cortesía, respeto y diligencia, bajo el principio de que anticiparse a las necesidades del cliente y exceder sus expectativas son dos requisitos indispensables para lograr la calidad del servicio, y que estos requisitos solo pueden cubrirse con la capacitación del personal y el compromiso de este hacia el servicio que presta.

Los hoteles son organizaciones que operan trescientos sesenta y cinco días al año, veinticuatro horas al día, por lo tanto demandan altos volúmenes de personal para prestar el servicio en el momento que se requiere. Los empleados de este tipo de empresas frecuentemente laboran durante los días festivos, trabajan con horarios muy variados o rotados, en ocasiones irregulares, descansan sólo un día a la semana, y no es raro que tengan que tratar con clientes de difícil temperamento.

Adicionalmente, gran parte del personal realiza trabajos que son poco remunerados, como el caso de las camaristas, los mozos de piso, los ayudantes de cocina y los steward que no son propinados y tienen pocas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

A lo antes mencionado, debemos mencionar que existe un choque de niveles económicos y culturales entre los prestadores de estos servicios y los compradores de los mismos, situación que causa conflictos en el personal.

Es por los motivos expuestos anteriormente, que los trabajadores de esta industria

pueden llegar a sentirse insatisfechos en su trabajo. Esto puede provocar que los sentimientos de pertenencia y lealtad a la empresa se vayan devaluando y que el empleado esté esperando salir de la organización para mejorar su situación y no mejorarla creciendo dentro de ella.

Las consecuencias de la insatisfacción de los trabajadores recaen económicamente en la empresa y se manifiestan en situaciones como el aumento de los índices de rotación de personal y la necesidad de incrementar los esfuerzos de reclutamiento, selección y capacitación. Pero también puede haber consecuencias en costos intangibles como el descenso de la calidad en el servicio, la cual representa un elemento determinante para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente y la superación de sus expectativas, factores que, como ya mencionamos, son prioritarios para que una empresa de este tipo opere exitosamente.

#### **1.4. Metodología**

Primeramente se realizará una recopilación bibliográfica para la fundamentación teórica del estudio. Posteriormente se procederá al diseño del instrumento de investigación; del análisis de los datos obtenidos en su aplicación derivarán las conclusiones y recomendaciones.

#### **1.5. Alcances y limitaciones**

Este estudio será de utilidad para el Hotel Paraíso Radisson, Ciudad de México. Se consultará información estadística de dicho hotel y se complementará con los resultados obtenidos con una investigación de campo. Este trabajo no será comparativo, pues investigará las características específicas de una empresa, por lo que su comparación con otro hotel no arrojaría resultados significativos, sin embargo, las recomendaciones que de este estudio emanen pueden ser aplicados a cualquier empresa de este ramo industrial con condiciones de operación semejantes a las del Hotel objeto de estudio.

# CAPÍTULO II

---

---

## **CAPÍTULO II**

### ***MARCO TEÓRICO***

Para la realización de un estudio acerca del grado de satisfacción de los empleados en una empresa, es necesario el conocimiento de ciertas bases de la administración teórica, pues sus conceptos proporcionan información importante de la que es necesario partir para la comprensión y análisis de la problemática de una empresa, de su personal y de la satisfacción del mismo dentro del ámbito laboral.

Para contar con la capacidad de entender las situaciones humanas, predecir y controlar sus consecuencias en una empresa, es necesario conocer como se comportan las personas dentro de una organización. El análisis del comportamiento organizacional es un tema muy amplio, sería materia de un estudio completo; sin embargo aún no siendo el tema principal de este estudio, es oportuno involucrar algunos puntos al respecto, pues en ellos se encuentran los conceptos básicos para la fundamentación teórica del tema que nos ocupa.

Para alcanzar los objetivos que se han fijado en el presente documento, es imprescindible comenzar por la comprensión de los elementos más básicos que conforman una organización.

#### **2.1 La organización**

Una organización está integrada por un conjunto de personas que trabajan conjuntamente para lograr un objetivo común. Las organizaciones existen por que los individuos somos seres limitados en nuestras capacidades físicas y mentales y esto nos hace apoyarnos de otros para la realización de grandes tareas. Las organizaciones están compuestas por gente y dependen de sus esfuerzos para obtener resultados (Shermerhorn Hunt, 1985, p.36). Pero además de recursos

humanos, una empresa también requiere de recursos materiales como maquinaria, equipo, materias primas, servicios y recursos económicos. Con la conjunción de estos recursos y el esfuerzo humano, la organización producirá los bienes y/o servicios que ofrece al exterior.

El primer propósito de una organización es la generación de utilidades, de este se derivan tantos otros como la empresa lo desee, pero todos ellos siempre se lograrán a través de producir un bien o servicio en el que habrá en mayor o menor grado la participación del elemento humano.

La esencia de cualquier organización es el esfuerzo humano, el cual debe dividirse en componentes pequeños o departamentos que organizadamente contribuyan a la realización de los propósitos de la empresa. Este proceso de organización es llamado división del trabajo.

Para coordinar los esfuerzos de cada división de trabajo debe existir una autoridad que tenga el derecho a coordinar las actividades de otras personas. Las posiciones jerárquicas dentro de la organización ayudan a una persona a obtener un nivel de autoridad. Las personas con más autoridad jerárquica deben ser capaces de tomar decisiones que den como resultado la coordinación y dirección apropiada de las actividades de trabajo de niveles más bajos de la empresa.

Un supervisor debe vigilar el desarrollo de las tareas de su unidad de trabajo, así como la cantidad y calidad de trabajo producido por esta, ya que él responderá por el trabajo de su unidad ante su nivel jerárquico superior inmediato. Otra de las tareas del supervisor o administrador es la que se conoce como mantenimiento de recursos humanos: atracción y continuación de la fuerza de trabajo; es decir, las tareas de allegar personal a la empresa y la de mantenerlo en condiciones adecuadas dentro de la organización. Lo anterior reclama la atención en factores individuales de los subordinados como: satisfacción en el trabajo, compromiso, ausentismo, rotación de personal, desempeño en el trabajo, etc.



El cuidado de los recursos humanos de una empresa involucra múltiples situaciones que un administrador debe vigilar. Su trabajo comienza desde que un candidato a formar parte de la organización experimenta su primer contacto con ella. En los primeros contactos, es importante cuidar de los valores de intercambio que existirán entre empresa e individuo.

### **2.1.1. El intercambio de valores en el trabajo**

El trabajo es una actividad que produce valor para las organizaciones contratantes. Los trabajadores realizan un intercambio de estos valores por un pago. Por lo tanto, el trabajo es una transacción que resulta en un beneficio mutuo entre individuo y Organización. Todo mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas o implícitas que proporciona. (Furnham Adrian, 2001, p.258)

La actividad laboral comienza formalmente con la firma de un contrato, aunque este requisito puede pasar a segundo término ante la prestación del servicio personal subordinado como tal, dando inicio a la relación de trabajo. Tradicionalmente, el contrato es un documento que debe reflejar las condiciones laborales entre trabajador y organización como forma y lugar de pago, prestaciones, horas de trabajo, vacaciones y actividades a realizar; sin embargo, psicológicamente hablando, se podría considerar la existencia de otro acuerdo que relaciona más íntimamente al trabajador y la empresa; este es el convenio psicológico.

Un convenio psicológico contiene el conjunto de las expectativas del individuo y de la organización con respecto al trabajo, es decir, que espera recibir uno del otro en el transcurso de la relación de trabajo (Davis Keith, 2003, p.93). Durante el periodo de reclutamiento, estas expectativas se acomodan en la mente del individuo de forma anticipada y son casi determinadas sólo por una percepción temprana de lo que puede ser una relación futura de trabajo. En la etapa de trabajo, lo que se anticipó se confirma o desecha ante su comparación con la realidad. Parte del trabajo del administrador es

asegurar que tanto la empresa como el trabajador lleven a cabo un justo intercambio de los valores que se estipulan en el convenio psicológico.

El individuo hace contribuciones a la empresa con su esfuerzo de trabajo para ayudarla a alcanzar sus propósitos. Cuando se realizan estas contribuciones, el individuo se vuelve un verdadero recurso de la organización. La retribución que la organización da al individuo en respuesta a sus contribuciones debe ser de valor para él e inducirlo a continuar con su participación en la empresa.

La organización valora la contribución del individuo de acuerdo a la cantidad y calidad de trabajo con el que este cubra sus necesidades empresariales. De manera similar, el individuo valora la remuneración que recibe de la empresa según contribuya a cubrir sus necesidades personales.

Cuando la empresa y el trabajador sienten que su intercambio de valores es justo, es decir, cuando ambos sienten que se recibe en justa proporción a lo que se da, existe una situación balanceada en la que ambos se sienten más cómodos y trabajan mejor.

Los valores que la empresa proporciona al trabajador no sólo representan para este una fuente de ingresos económicos indispensables para la manutención del trabajador y su familia, si no que también pueden hacer del trabajo una fuente de satisfacción o insatisfacción personal.

## **2.2. El clima organizacional y la percepción del trabajo**

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en Psicología Industrial/Organizacional por Gelleman, en 1960. (Furnham Adrian, 2001, p.603)

El individuo en la organización se encuentra inmerso en un medio ambiente determinado por la naturaleza particular de la organización. El clima organizacional

constituye la personalidad de una empresa, pues está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. El clima organizacional es entonces, el grupo de características permanentes que describen a una organización, que la distinguen de otras y que influyen en la conducta de los trabajadores (Furnham Adrian, 2001, p.601). En esencia, esto implica que la estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez, afecta el desempeño y la satisfacción de los empleados.

La percepción del individuo juega un papel fundamental en la manera en la que este es afectado por el clima.

El clima organizacional es una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. (Furnham Adrian, 2001, p.601)

La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de la redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, técnicas de fijación de objetivos y otros factores que constituyen el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella.

El concepto de clima organizacional, está constituido por una combinación de escuelas del pensamiento. La primera es la Gestalt, cuyo enfoque se encuentra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos, y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. El individuo llega a adaptarse a su medio por no tener otra opción. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y el entorno influyen en el comportamiento de un empleado.

Otra escuela es la funcionalista, según la cual el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea. Las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima organizacional.

Ambas escuelas poseen en común la idea de que los individuos tratan de obtener un equilibrio con el mundo que los rodea.

La importancia de estudiar el clima de una organización radica en el hecho de que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende sólo de sus características personales, sino también de la forma en que los individuos perciben su clima de trabajo y los componentes de su organización

La forma en que el individuo recibe, organiza e interpreta la información de su ambiente, es decir, percibe, es importante para la formación del significado que para él tiene su trabajo. La percepción del trabajo puede variar de una persona a otra, pues cada individuo posee diferente educación, valores, prioridades y personalidad. Es tarea del administrador descubrir que significa el trabajo para sus subordinados y contribuir a hacer este significado lo más positivo posible, si lo lograra, se encontraría en mayores posibilidades de alentar el rendimiento en su unidad de trabajo y por ende volverla más productiva.

Cuando las percepciones entre superiores y subordinados varían mucho, puede haber consecuencias como el decaimiento en el desempeño y la satisfacción en el trabajo, pues la calidad de la vida laboral decae.

El adecuado desempeño de las personas que conforman una empresa, estará siempre ligado a su calidad de vida. Si una persona tiene una vida de calidad, desempeñará su trabajo mejor, y de igual forma, las experiencias positivas en el trabajo propician mejor calidad de vida.

Con relación a este tema (calidad de vida) se han realizado variados estudios acerca de la satisfacción de las personas en el trabajo, pues esta aumenta la calidad de vida laboral. Estos estudios reconocen que el significado del trabajo para cada individuo puede quedar determinado por aspectos como la naturaleza de las actividades realizadas, recompensas recibidas, estructura organizacional, las características de la unidad de trabajo y las relaciones con compañeros de trabajo, supervisor y otras personas con las cuales el individuo interactúa. Estos estudios han demostrado que a través de la aplicación de ciertos procedimientos los administradores tienen posibilidades de influenciar cada uno de estos factores en diferente proporción. (Robbins Stephen, 199, p.154)

### **2.3. Teoría de los Sistemas de Organización de Likert**

El fin que persigue esta teoría es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficiencia organizacional. Según Likert (1974), hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- **Variables causales**

Son las variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas variables son la estructura organizacional y su administración (reglas decisiones, competencias y actitudes). Se distinguen por dos rasgos esenciales:

- Pueden ser modificadas por los miembros de la organización en los niveles jerárquicos superiores.
- Son variables independientes de causa y efecto, es decir, si estas se modifican provocan también la modificación de otras variables.

- **Variables Intermediarias**

Son aquellas que reflejan el estado interno y la salud de una empresa como la motivación, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones entre otras. Estas variables constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

- **Variables Finales**

Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son la productividad, la satisfacción, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, etc. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La primera de las variables es indispensable para la existencia de la segunda y esta a su vez de la tercera, pues una empresa debe tener primeramente reglas de trabajo, después métodos y organización para realizarlo y obtener los resultados deseados, y finalmente obtiene los resultados de su esfuerzo.

### **2.3.1. Los sistemas resultantes**

La combinación e interacción de estas variables permite determinar cuatro grandes tipos de clima organizacional. Estos climas se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema autoritario a otro participativo.

El primer sistema comprende un tipo de clima autoritario y explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y el establecimiento de objetivos se llevan a cabo en la cima de la organización y se distribuyen de una manera puramente descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de penalizaciones, ocasionalmente de recompensas; la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles fisiológicos y de seguridad física.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el

que la comunicación de la dirección con los empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. He observado que en las empresas donde prevalecen estas condiciones los empleados no muestran entusiasmo en el desarrollo de sus actividades, si no que las realizan de una forma mecánica al dejarse un margen nulo a su iniciativa y creatividad.

El segundo tipo de sistema posee un clima autoritario y paternalista. En el que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos por excelencia utilizados para motivar a los trabajadores. Aunque los procesos de control se encuentran centralizados en la cima, algunas veces se delegan a niveles inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta no siempre va de acuerdo con los fines de la organización.

En este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, quienes tienen sin embargo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Se ha observado que los empleados inmersos en este sistema carecen de iniciativa ya que frecuentemente les son establecidos los parámetros a seguir.

El tercer sistema implica un clima de tipo participativo, en el que la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones y las políticas se establecen generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores. Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan a los subordinados creando un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede haber una organización informal, pero esta puede negarse a tener los mismos fines que la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el

que la organización se da en forma de objetivos por alcanzar. Aunque este sistema toma más en cuenta al empleado, no lo reconoce en la toma de decisiones fundamentales para la empresa.

El último sistema considera el clima de participación en grupo, donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están distribuidos por toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación se da de forma descendente, ascendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

Todos los empleados forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización. Se ha observado que los empleados inmersos en este sistema manifiestan un fuerte sentimiento de cohesión con la empresa y por consiguiente se encuentran motivados para contribuir al logro de los objetivos de la misma.

La teoría de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado de otros investigadores.

Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos mismos interactúan en la toma de decisiones.

En un clima abierto los empleados desarrollan sentimientos de pertenencia a la organización. El poder ejercido, el equipo de trabajo y la ausencia de ambigüedad o de conflicto de papeles, son dimensiones importantes en el sentimiento de implicación.



Un clima cerrado puede encontrarse en una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande. Las relaciones interpersonales son muy tensas y siempre existen las desconfianzas.

#### **2.4 Efectos del clima organizacional en los empleados**

Los individuos que no pueden influir sobre su ambiente y no se sienten implicados en él, terminan por mostrar síntomas de alienación e impotencia. El robo y el vandalismo son crímenes ocupacionales cometidos por la falta de implicación de los empleados con su empresa. Para evitar que esto suceda, la empresa debe proporcionar a sus empleados la oportunidad de que participen en la toma de decisiones, principalmente en aquellas que les afecten.

Por propia experiencia puedo afirmar que las empresas con climas desfavorables no sólo afectan la satisfacción de las necesidades de los empleados, sino que también se afectan a sí mismas con pérdidas materiales provocadas por los mismos (empleados).

El aspecto perceptivo incluido en la mayoría de las definiciones del clima organizacional es de extrema importancia. Las variables de la organización, su estructura y sus procedimientos interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones se puede analizar la relación entre las características de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados.

El clima se experimenta o manifiesta en el individuo, en sus metas, satisfacción laboral y calidad del trabajo; en el grupo de trabajo, se manifiesta en las metas, la moral, la producción y la cohesión. Estas manifestaciones tienen a su vez un impacto resultante en el desempeño organizacional con la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia.

Podemos concluir que los resultados que ofrece una organización dependen de su tipo de clima, el cual es el resultado de todos los aspectos que integran la organización como su estructura, políticas, procedimientos, procesos y comportamiento de sus trabajadores.

## **2.5. Teorías de Motivación**

Existen muchas teorías que pretenden explicar el porqué las personas trabajan; el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona el trabajo. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar. (Furnham Adrian, 2001, p.258)

Hay diversas teorías económicas y psicológicas acerca de la motivación en el trabajo, a continuación se explicarán algunas a las que se hace referencia en este estudio al establecer una postura teórica.

### **2.5.1 Teoría de la Motivación Humana de Maslow**

Según Abraham Maslow (1954), ningún motivo único afecta al comportamiento, más bien son muchos los motivos que pueden afectarlo al mismo tiempo. Maslow plantea una jerarquía de necesidades, en la que, por lo general, las necesidades de bajo nivel deben ser satisfechas antes que las del siguiente nivel al menos en forma parcial (figura 1).

Abraham Maslow divide a las necesidades humanas en cinco niveles: necesidades fisiológicas, seguridad, aceptación, pertenencia y autorealización. Los primeros tres niveles de la jerarquía corresponden a las necesidades de bajo orden y los dos últimos a las necesidades de alto orden.

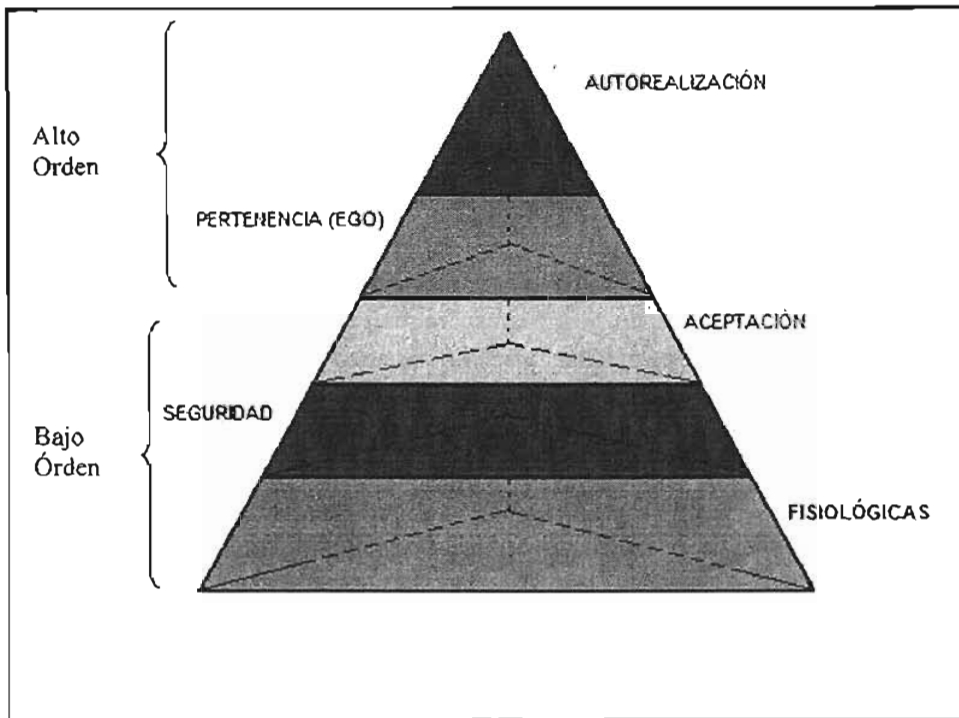


Figura 2.1

Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow  
(Schermerhorn, Hunt, Osborne, 1985)

El nivel más bajo de esta jerarquía comprende las necesidades fisiológicas de alimentación, vestido y vivienda. El ser humano tiende a preocuparse por la satisfacción de éstas, antes de preocuparse por las de más alto nivel. Cuando el individuo ha satisfecho por lo menos parcialmente este nivel, surgen otras necesidades. En la mayoría de las empresas los empleados que cubren solamente estas necesidades son los de más bajo nivel jerárquico.

El segundo nivel es el de la seguridad, primero en cuanto al daño físico y después en cuanto a la posibilidad de pérdida del empleo.

El tercer nivel es el de aceptación. Al ser humano le interesa ser aceptado y amado por los demás. Esto empieza en el grupo humano fundamental que es la familia y se

extiende para incluir a otros grupos sociales y de trabajo a medida que la persona se hace mayor. Para el individuo algunos grupos son más importantes que otros. La importancia de los grupos sociales se hace relevante en los grupos de trabajo. Se ha observado que cuando las empresas no satisfacen esta necesidad en su personal, este reacciona bloqueando las metas de la organización.

En el cuarto nivel se hallan las necesidades de autoestima. El hombre necesita tener una valoración firme y estable y por lo general alta de sí mismo. No le basta sólo con pertenecer a un grupo, necesita y desea el respeto y la estimación de sus miembros. En este nivel el hombre se preocupa por el ascenso, el éxito, el prestigio y la situación social que ha conquistado. Si fracasa en la satisfacción de estas necesidades pueden crearse sentimientos de inferioridad, impotencia y debilidad, que a su vez pueden dar lugar a la aparición de tendencias compensadoras o sentimientos de desaliento, pasividad y apatía.

Según Maslow las necesidades del nivel más alto (desarrollo y auto realización), se satisfacen únicamente cuando han sido satisfechas las necesidades de los cuatro niveles anteriores. En este nivel al individuo le preocupa el desarrollo de todas sus posibilidades. Los individuos dentro de la organización tratan de satisfacer sus necesidades de autorealización dominando su ambiente al aprender lo que son y no son capaces de hacer y luchando por alcanzar todo lo que puedan mediante la búsqueda de metas moderadamente difíciles pero potencialmente alcanzables.

Como las jerarquías de Maslow abarcan un campo amplio y pueden entrar en juego varios niveles a la vez, no todas las necesidades pueden ser satisfechas en un mismo lugar y momento.

El cumplimiento de una necesidad es un motivador pues según Maslow, las necesidades individuales afectan el comportamiento de acuerdo a dos principios básicos:

- **Principio de déficit** - Una necesidad satisfecha no es un motivador, la gente actúa por satisfacer necesidades. Si no se satisface una necesidad se provoca tensión y el deseo de actuar.
- **Principio de progresión** - las necesidades siguen un orden progresivo, una vez que se ha satisfecho una, se activa la del siguiente nivel para ser satisfecha.

A medida que las necesidades de los individuos van ascendiendo en la pirámide, los deseos de satisfacción se van haciendo más fuertes. Sin embargo, no existe evidencia consistente que pruebe que la satisfacción de una necesidad decremente la importancia de la del nivel anterior ni que aumente a la del siguiente nivel. Toda persona en el trabajo tiene necesidades por satisfacer y son precisamente las necesidades insatisfechas las que constituyen motivaciones más intensas en el individuo.

Al menos en la empresa, no es evidente la precisión de una secuencia en la satisfacción de las necesidades, es decir, que necesariamente tenga que satisfacerse la anterior necesidad para que surja la inmediata superior, si no que pueden ser varias las necesidades que requieran de satisfacción casi a un mismo tiempo.

La necesidad fundamental, la de autorrealización personal, implica el esfuerzo por alcanzar el potencial personal percibido, el cual se va modificando a medida que crecemos y nos desarrollamos, de tal manera que alcanzar la autorrealización es algo que nunca alcanzamos por completo.

La motivación provoca una reacción en cadena por que las necesidades producen deseos o metas y estas a su vez, acciones para alcanzarlas. El logro de estas se traduce en la realización de las necesidades o deseos, lo cual provoca satisfacción.

Es obvio que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales se relacionan con su comportamiento en el trabajo. Con demasiada frecuencia, se ha supuesto que la razón principal por la que la gente trabaja es por ganar dinero, considerando a este como la principal forma de cubrir las necesidades en cada uno de los niveles, pero esto es indudablemente falso, pues el hombre dentro de la industria, es tan complejo como

en cualquier otra de las etapas de su vida y todo intento por reducir su comportamiento a un solo tipo de motivación tiene que dar como resultado algo artificial y estrecho. El hombre tiene muchos motivos y a menos que se reconozca la parte que desempeña cada uno de ellos, no se podrá comenzar a comprender su conducta en las situaciones de trabajo

## 2.5.2 Teoría ERG de la motivación

Muchos teóricos han tratado de hacer nuevas aportaciones a la teoría de Maslow, entre ellos se encuentra Clayton Alderfer, quien desarrolló la teoría *ERG* (existence, relatedness, growth; es decir, existencia, relación, crecimiento), la cual es diferente de la de Maslow en tres aspectos:

- Resume las cinco categorías de necesidades de Maslow en tres:
  - ✚ Necesidades de la existencia (deseos fisiológicos y materiales de bienestar)
  - ✚ Necesidades de relación (relaciones interpersonales)
  - ✚ Necesidades de crecimiento (desarrollo personal)
- Modifica el principio de progresión de Maslow con su principio de frustración-regresión. El cual argumenta que cuando una necesidad no se satisface se puede reactivar una necesidad inferior.
- Mientras Maslow sostiene que una sola necesidad se activa después de otra, Alderfer afirma que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo.

La teoría ERG es mucho menos limitante que la teoría de la jerarquía de las necesidades postulada por Maslow, sin embargo coinciden en que potencialmente son difíciles de comprobar.(Furnham, 2001, p.263)

### **2.5.3. Teoría de las necesidades adquiridas**

En 1940, el psicólogo David I. McClelland experimentó con una prueba para medir las necesidades humanas. Esta prueba consistía en mostrar imágenes a la gente y pedirles que escribieran historias cortas acerca de ellas.

McClelland observó tres necesidades dominantes en los resultados de sus pruebas:

- Necesidad de éxito o logro- Deseo de hacer algo mejor o más eficiente, de resolver problemas o de manejar situaciones más complejas.
- Necesidad de afiliación - Deseo de establecer o mantener relaciones cálidas con otras personas.
- Necesidad de poder - Deseo de controlar o influenciar el comportamiento de otras personas y de ser responsable de ellas.

Esta teoría afirma que estas necesidades son adquiridas a través del tiempo como resultado de las experiencias de la vida, basándose principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse (Arias Galicia, 2001, p.249). En este sentido se ha observado que de acuerdo a los estudios de McClelland los trabajadores en los países industrializados presentan una más elevada motivación al logro, mientras que en los no industrializados presentan una mayor motivación de afiliación. Su autor sugiere a los administradores que aprendan a identificar la presencia de este tipo de necesidades y que proporcionen lo necesario para la satisfacción de las mismas. (Rodríguez Estrada, 2000, p.25)

### **2.6. La satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo es el grado en que cada individuo siente positivas o placenteras las facetas de sus tareas en la actividad laboral, el establecimiento de las reglas de trabajo y sus relaciones interpersonales como resultado de la

experimentación de actividades que recompensan. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo.(Robbins Stephen, 1999, p.151)

La satisfacción implica una dimensión importante en el proceso motivacional. Mientras que la motivación implica impulso hacia un resultado, la satisfacción implica el reflejo de los resultados obtenidos.

Existe un instrumento desarrollado por E. A. Locke y otros investigadores norteamericanos llamado *Job Descriptive Index* o *JDI* (*Catálogo descriptivo del trabajo*), el cual mide cinco facetas de la satisfacción en el trabajo:

- a) El trabajo mismo
- b) Calidad de supervisión
- c) Relaciones con compañeros de trabajo
- d) Ascensos
- e) Remuneración

Cada una de estas facetas puede ser fuente de un significado muy específico o de una motivación en el trabajo. Instrumentos como este son útiles para aprender acerca de las fuentes de la satisfacción en el trabajo y sus consecuencias, así como para predecir los comportamientos de los trabajadores y elaborar las estrategias necesarias para controlar este fenómeno organizacional.

Los estudiosos de la satisfacción en el trabajo, se muestran interesados en medirla y en entender sus consecuencias para los trabajadores y la empresa en el periodo laboral.



## **2.6.1 Consecuencias de la satisfacción en el trabajo**

El hecho de que el personal se encuentre satisfecho en su trabajo es muy importante, debido a las variadas consecuencias que sus diferentes niveles de satisfacción pueden traer a la organización.

De acuerdo a mis observaciones, las consecuencias de la alta satisfacción de los empleados son: puntualidad, prolongación de la jornada, arraigo en el trabajo, aceptar demandas y consejos, acatar las normas, aumentar el esfuerzo, aumentar las aspiraciones y modificar el esfuerzo sin depender del pago. Todo lo anterior contribuye al incremento del rendimiento en el trabajo, lo cual es benéfico para la empresa pues la vuelve más eficiente.

En contraparte se encuentran las consecuencias de la baja satisfacción: Ausentarse, llegar tarde, renunciar, evadir las quejas, discutir, no aceptar demandas o consejos, evadir y discutir con compañeros, disminuir esfuerzos y aspiraciones, quejarse, solicitar otras ofertas de trabajo y modificar el esfuerzo dependiendo del pago. Todas estas situaciones afectan a la empresa y a sus trabajadores en forma negativa, pues disminuyen la productividad y/o la eficiencia de la misma.

Por su gran importancia, se analizarán a continuación el ausentismo, las renunciaciones y la productividad como resultantes del bajo nivel de satisfacción en el trabajo.

### **2.6.1.1 El ausentismo**

Cuando la empresa no cubrió las expectativas del convenio psicológico, la mayoría de la gente responde con un distanciamiento temporal de la organización por medio del ausentismo o con un alejamiento definitivo. El cumplimiento de las expectativas por parte de la organización es en cambio una fuente de satisfacción para el trabajo.

Cuando se experimenta la satisfacción como consecuencia de una buena comunicación en el convenio psicológico, se puede esperar que la gente busque permanecer en su trabajo. Los administradores de recursos humanos no pueden conformarse con persuadir a la gente para adherirse a la organización, si no que también deben convencerla de permanecer en ella.

La baja satisfacción, las molestias y las presiones pueden influir en el ausentismo de los empleados. Si las personas tienen agradables experiencias en el trabajo, pueden incrementar su deseo de asistir y así se reducirá la tasa de ausentismo.

El ausentismo causa daño a las empresas, pues estas pierden momentáneamente una parte de su mano de obra, lo que trastorna su ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo de empleados y produce incidentes críticos puesto que los ausentes generalmente se reemplazan con personal menos experimentado o no experimentado.

Una estrategia administrativa para reducir el ausentismo es tratar de incrementar la satisfacción en el trabajo por medio de la mejora del ambiente laboral en los puntos en los que se percibe que el empleado tiene más necesidades y expectativas.

#### **2.6.1.2 Renuncias**

La baja satisfacción está ligada con la decisión individual de dejar la organización. Las personas no satisfechas tenderán a dejar la organización mientras que las satisfechas procurarán permanecer.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación, es el nivel de desempeño del empleado, esto debido a que las empresas por lo regular realizan esfuerzos para retener a los empleados que tienen un buen desempeño, mejorando con esto su grado de satisfacción de manera específica.

Cuando una persona deja la organización su unidad de trabajo queda incompleta, por lo que es necesario realizar un reemplazo. Esta pérdida de personal acarrea costos en cuanto a la productividad, calidad en el trabajo, esfuerzos de

reclutamiento, selección, entrenamiento y los costos económicos aunados a estos factores.

Como en cualquier situación de nuestra vida cotidiana, en las organizaciones tampoco son recomendables los casos extremos. El reducir la rotación del personal puede resultar beneficioso, pero el hacerlo en extremo puede crear problemas ya que las organizaciones también requieren de gente nueva que traiga consigo ideas creativas e innovadoras y que inyecte con nueva energía a su unidad de trabajo.

Cuando se remueve a una persona insatisfecha se pueden reducir conflictos e incrementar la moral de los aspirantes al puesto que quedó vacío.

Por lo tanto, la rotación del personal no debe ser vista como un fenómeno negativo, si no como un suceso que en la medida adecuada puede ser benéfico para la empresa.

### **2.6.1.3 La productividad**

La productividad se mide por la cantidad y calidad de las contribuciones hechas por un individuo para lograr los objetivos de producción de su unidad de trabajo y de la organización.

Algunos estudios han demostrado que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. (Rodríguez, 2000, p.67)

El desempeño y la satisfacción en el trabajo se encuentran relacionados, sin embargo no existe una evidencia clara de que la satisfacción en el trabajo provoque mejoras en la productividad necesariamente, ya que en otros estudios se ha demostrado que la productividad lleva a la satisfacción, esto debido a que la organización premia la productividad, y la alta productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de salario y las probabilidades de ascenso del empleado, factores que afectan directamente el nivel de satisfacción del trabajador. (Robbins Stephen, 1999, p.154)

Sin embargo, no se debe descartar que la satisfacción en el trabajo es una posible causa del comportamiento de alto rendimiento individual, esto de acuerdo a un estudio de la psicología organizacional llamado Frederick Herzberg.

### **2.6.2 Teoría de Dos Factores de Herzberg**

Frederick Herzberg es un psicólogo cuyas investigaciones sugieren que la satisfacción en el trabajo es una causa del rendimiento laboral. Herzberg comenzó su investigación pidiendo a los trabajadores que respondieran a dos planteamientos:

- Mencione alguna vez que se haya sentido excepcionalmente bien en su trabajo.
- Mencione alguna vez que se haya sentido excepcionalmente mal en su trabajo.

Después de analizar casi cuatro mil respuestas a estas preguntas, Herzberg y sus colaboradores desarrollaron la *Teoría de Dos Factores*. Analizando las respuestas se dieron cuenta de que las personas que respondieron a estas preguntas identificaban dieciséis diferentes fuentes de satisfacción e insatisfacción en su trabajo (figura 2.2)

La parte izquierda de la figura muestra las fuentes de insatisfacción en el trabajo y la derecha las de satisfacción.

Cualquiera imaginaria que el aumento en el salario aumentaría la satisfacción en el trabajo, y el desempeño por consiguiente y que sucedería lo mismo al mejorar las condiciones de trabajo (instalar aire acondicionado, construir oficinas especiales, mejorar la decoración, etc.), sin embargo, Herzberg no lo cree así, pues el salario y las condiciones de trabajo son factores que afectan mayormente a la insatisfacción y mucho menor medida causan efecto sobre la satisfacción. En su teoría, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo se conciben como dos dimensiones. Hay factores que sólo afectan la insatisfacción, el variar alguno de estos factores sólo aumentaría o disminuiría la insatisfacción y no tendría ningún efecto sobre la satisfacción.

<p style="text-align: center;"><b>Factores de Higiene</b></p> <p style="text-align: center;"><b>El entorno</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Factores de Mantenimiento</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Motivadores</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Política de la Compañía y Administración</li> <li>• Relación con el supervisor</li> <li>• Condiciones Laborales</li> <li>• Salario</li> <li>• Relación con los compañeros</li> <li>• Vida personal</li> <li>• Relación con los subordinados</li> <li>• Estatus</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Avance</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• El trabajo en sí mismo</li> </ul>

Tabla 2.1  
Fuentes de Satisfacción e Insatisfacción  
(Schermerhorn, 1985, p. 58).

La insatisfacción se encuentra más ligada a la organización del trabajo que al trabajo mismo. Herzberg se refiere a los factores de insatisfacción como *Factores de Higiene*.

En cambio, los factores de satisfacción son relacionados directamente con el contenido del puesto, entendido en juego la autonomía, creatividad y responsabilidad del mismo individuo.

El reconocimiento en el trabajo puede incrementar el nivel de satisfacción en el individuo, sin embargo, si este se encuentra insatisfecho con las condiciones de seguridad de las instalaciones, su insatisfacción se encontrará en el mismo nivel y no se verá afectada por la satisfacción que le causa su reconocimiento en el trabajo ya que ambos son hechos que afectan de forma distinta al individuo.

### 2.6.2.1 Los factores de higiene

Los administradores deben comprender que los factores de higiene existen en el contexto del trabajo y afectan la insatisfacción del personal.

Algunos ejemplos de los factores de higiene de Herzberg pueden verse en la tabla 2.2

<b>Factores de Higiene</b>	
<b>Reglas de asistencia, vacaciones</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>
<b>Políticas y procedimientos organizacionales</b>	<b>Niveles de ruido, seguridad, comodidad</b>
<b>Relaciones con compañeros</b>	<b>Relaciones interpersonales con clientes</b>
<b>Salario base</b>	<b>Monto del salario</b>
<b>Calidad de la supervisión</b>	<b>Relaciones con los superiores</b>
<b>Competencia técnica del jefe</b>	

Tabla 2.2

Ejemplos de los Factores de Higiene

Fuente de información: Jonh R. Schermerhorn Jr. Managing Organizational Behavior, segunda edición, Editorial Jonh Wiley & Sons Inc., E. U. 1985, p. 59.

### 2.6.2.2 Factores de satisfacción

Para aumentar la satisfacción en el trabajo se debe centrar la atención en los satisfactores, los cuales forman parte del gusto por determinado trabajo y están relacionados con las actividades que la gente desempeña en él.

Como ya se mencionó, Herzberg considera que el aumento de los satisfactores está relacionado con el aumento del desempeño. Para él los administradores deben crear oportunidades para que los subordinados experimenten el éxito, reconocimiento, responsabilidad, ascenso y crecimiento en el curso de su actuación. Cuando estos factores se encuentran excluidos del trabajo, los trabajadores nunca experimentarán satisfacción y no reportarán rendimiento ni eficiencia.

### 2.6.2.3 Dinámicas de la teoría de dos factores

Dos principios resumen las dinámicas de la teoría de dos factores:

- La mejora en los factores de higiene puede impedir o ayudar a eliminar la insatisfacción en el trabajo, pero no pueden aumentar la satisfacción.
- La mejora de los factores de motivación (satisfactores), pueden crear satisfacción en el trabajo, pero no pueden impedir la insatisfacción.

Según la teoría de Herzberg, una persona puede sentir satisfacción e insatisfacción en el trabajo en forma simultánea, pudiendo caer en cualquiera de las cuatro situaciones descritas en la tabla 2.3.

La peor situación en la que se puede encontrar un trabajador es la de baja satisfacción y alta insatisfacción. La combinación ideal entre satisfacción e insatisfacción se encuentra resaltada en el segundo renglón de la tabla, pues es deseable que un trabajador sienta alta satisfacción y baja insatisfacción, de esta manera, el rendimiento de la persona será mayor.

Satisfacción	Insatisfacción
Alta	Alta
<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
Baja	Alta
Baja	Baja

Tabla 2.3

Posibles combinaciones de satisfacción e insatisfacción en el Trabajo.

Fuente de información: Jonh R. Schermerhorn Jr. Managing Organizational Behavior, Segunda edición, Editorial Jonh Wiley & Sons Inc., E. U. 1985.

El objetivo de la teoría de dos factores es maximizar la satisfacción y minimizar la insatisfacción, para lograrlo se deben atacar los factores de higiene y después proporcionar al empleado satisfactores. Si esto último fallara, no se obtendrían

resultados relevantes, pues los trabajadores sentirían baja insatisfacción mezclada con baja satisfacción.

La teoría de Herzberg ha sido muy cuestionada, pues otros estudiosos de la satisfacción en el trabajo han utilizado diferentes métodos de investigación y han encontrado que esta teoría sólo es aplicable cuando se sigue exclusivamente el método de investigación de Herzberg, pues han descubierto que los Factores de Higiene en realidad tienen una amplia capacidad para producir satisfacción o insatisfacción, lo que motiva a las personas es en gran medida asunto de personalidades.

A pesar de lo anterior, la fórmula motivacional de Herzberg es ampliamente utilizada. Los investigadores han comenzado a identificar cuales de los conceptos de Herzberg son relevantes y cuales se deben modificar:

Los valores del trabajo difieren según los distintos niveles jerárquicos de la organización. Los gerentes y el personal profesional podrán dar un mayor énfasis al contenido del trabajo y a las oportunidades de realización personal, en cuanto que los grupos de empleados de oficina y de trabajo operativo podrán dar un igual énfasis a los factores de higiene y a los satisfactores.

Mientras Herzberg fundamenta su trabajo en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, Maslow fundamenta el suyo en las necesidades humanas. Sin embargo, aunque ambos enfoques son distintos existe una relación entre ellos. Los Factores de Higiene están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow, lo que significa que cubiertas las necesidades fisiológicas de seguridad y afiliación, la insatisfacción del empleado desaparece, no obstante, este no se encontrará satisfecho hasta que no haya cubierto en buena medida sus necesidades de estima y autorealización las cuales se relacionan con los Factores Motivacionales de Herzberg.

Ambos investigadores coinciden en que los niveles más bajos de las necesidades humanas tienen más bajo efecto motivacional cuando el nivel de vida es más alto. Sin embargo difieren en que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora si esta insatisfecha, y Herzberg sostiene que son las necesidades más



altas las que actúan como motivadores y que un trabajador puede tener insatisfechas simultáneamente las necesidades motivadoras y las higiénicas.

La teoría de Herzberg está asociada a una técnica especial en donde se construyen satisfactores en el trabajo, esta técnica es llamada enriquecimiento del trabajo.

### **2.6.3 Enriquecimiento del trabajo**

Esta técnica pretende vislumbrar la relación entre el rendimiento y la satisfacción laboral mediante el razonamiento de tres aseveraciones:

- La satisfacción causa rendimiento.
- El rendimiento causa satisfacción.
- Las recompensas causan satisfacción y rendimiento.

- **La satisfacción causa rendimiento**

La primera de ellas afirma que la satisfacción en el trabajo causa rendimiento y su disminución causa que el rendimiento también disminuya. Por lo cual, los administradores de recursos humanos han de procurar crear satisfactores para aumentar el rendimiento de los trabajadores. Con el paso del tiempo, los administradores han descubierto que gozan de mejor producción y más ganancias cuando el personal se encuentra más satisfecho con su trabajo.

Hay que considerar que la satisfacción en el trabajo por sí sola no es un instrumento que permita predecir o programar el rendimiento de los trabajadores, es un importante componente dentro de una serie de variables que juntas pueden predecir el rendimiento para ciertas personas.

La satisfacción en el trabajo es una parte importante en el mantenimiento de los recursos humanos y participa en causar el rendimiento, por lo tanto es importante, pero no lo es todo.

- **El rendimiento causa satisfacción**

La segunda de las aseveraciones del enriquecimiento del trabajo es la que afirma que el rendimiento causa satisfacción. Por lo cual, los administradores deberían ayudar a sus subordinados a adquirir mayor nivel de rendimiento. Una vez obtenido un buen desempeño, la satisfacción en el trabajo y su contribución positiva al mantenimiento de recursos humanos vendrán solas.

Para que este sistema funcione, es necesario que exista una remuneración que intervenga después del rendimiento para que este efectivamente cause satisfacción. Así, la variable moderadora es la percepción de una recompensa justa al desempeño (Figura 2.3). Si la recompensa se percibe como injusta, no se llegará a la satisfacción.

Lo anterior reclama la atención de los administradores en las formas de recompensar el rendimiento y en como perciben los empleados esas recompensas.

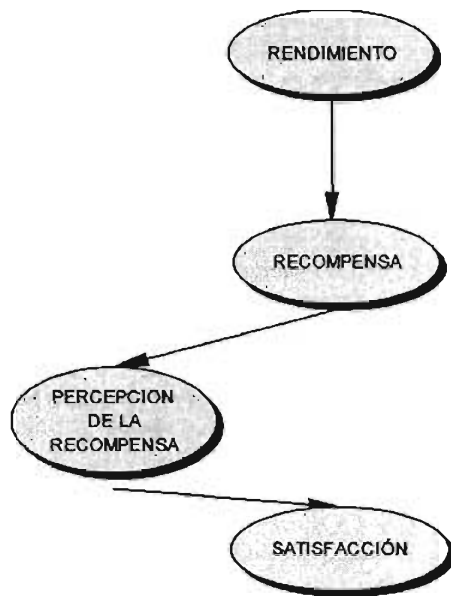


Figura 2.2  
Modelo de Relación entre Rendimiento y Satisfacción  
(Schermerhorn, 1985, p. 65)

- **Las recompensas causan satisfacción y rendimiento**

La experiencia ha demostrado que cuando se otorgan altas recompensas, se incrementa la satisfacción en el trabajo, pero el recompensar más a quienes rinden más y viceversa, es asociado con un rendimiento a largo plazo.

Si se desea sólo incrementar la satisfacción del personal se pueden incrementar las recompensas, pero si además se desea mantener el rendimiento, se debe dar una recompensa de más valor a quien más lo merece.

Un sistema de recompensas completo requiere que se haga un diagnóstico de la organización, de sus miembros y de sus situaciones laborales individuales a fin de elegir y distribuir debidamente las recompensas. En la tabla 2.4 se puede observar los errores más comunes en los sistemas de recompensas, mismos que propician la pérdida del efecto positivo que pueden causar estas en el rendimiento del trabajador.

- No tomar en cuenta la situación de la Industria.
- Confundir las medidas de productividad y calidad con el desempeño económico
- Encerrar a la empresa en una fórmula rígida para compartir.
- Hacer que las recompensas dependan de una sola medida del desempeño
- No incluir a todos los empleados en la oportunidad para obtener la recompensa
- No obtener el compromiso de los mandos medios para el programa de recompensas.
- Dejar de crear la capacidad necesaria de los administradores que supervisan para asignar las recompensas.
- No incluir insumos de la organización en el diseño del sistema de recompensas.
- No convencer a los empleados de que la oportunidad de obtener recompensas es real.
- No dar retroalimentación del desempeño.
- Ofrecer premios en metálico como única opción.
- No entregar las recompensas en forma puntual.

TABLA 2.4 Errores de los Sistemas de Recompensas

FUENTE: Basado en M.J. Cisell, "Designing effective reward systems", Compensation and Benefits Review, noviembre-diciembre 1987.

- **Influencia de las características personales en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.**

Según Schermerhorn, existen tres variables que influyen en el rendimiento: atributos individuales (capacidad para realizar cosas), esfuerzo en el trabajo (disponibilidad de realizar cosas) y apoyo organizacional (oportunidad de realizar cosas). Schermerhorn expuso la relación entre estos elementos con una expresión que llamó "Ecuación individual del rendimiento", misma que se presenta a continuación:

$$\text{Rendimiento} = \text{Atributos individuales} \times \text{Esfuerzo en el trabajo} \times \text{Apoyo organizacional}$$

Figura 2.3  
Ecuación Individual del Rendimiento.  
(Schermerhorn, 1985).

Schmerhorn sostiene que todo administrador debe conocer cómo las diferentes combinaciones de estos factores afectan al rendimiento.

Las primeras determinantes del rendimiento son los atributos personales y el apoyo organizacional. La ecuación individual del rendimiento muestra una relación de multiplicación, para que el rendimiento sea alto, deben estar presentes los tres factores en buenas cantidades. La ausencia de cualquiera de los factores influencia el valor final de forma negativa.

Los atributos individuales están integrados por:

- características demográficas (edad, sexo, raza, etc.),
- características de competencia (aptitudes, habilidades, destreza, etc.) y
- características psicológicas (valores, actitudes, personalidad, etc.).

Estas características tienen el potencial de influenciar el rendimiento, cuando van de acuerdo a los requerimientos del trabajo lo aumentan. La importancia de cada atributo depende de la naturaleza del trabajo. Para asegurar la presencia de gente capaz en la organización, debe realizarse un buen proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, esto independientemente de la manera en que la empresa aproveche y fortalezca estos atributos en su personal.

Aún cuando una persona posea los atributos requeridos por su actividad, es muy importante la disposición que tenga para realizarla, pues si no la tiene, el poseer los atributos no sirve de mucho, y menos aún en una empresa de servicio donde la actitud personal determina que un servicio sea bueno o malo ante los ojos del cliente.

El esfuerzo puede ser influenciado por la motivación. Una persona motivada pondrá más empeño en su trabajo.

Aunque una persona cuente con los atributos y la motivación necesarios, puede no rendir bien si no cuenta con un apoyo adecuado de la organización (falta de tiempo,

presupuesto inadecuado, herramientas y equipos inadecuados, instrucciones de trabajo confusas, etc.). Para asegurar que el apoyo organizacional sea bueno debe haber personas planeando, organizando y controlando los procesos de la empresa.

#### 2.6.4. Midiendo la satisfacción en el trabajo

Una de las formas más simples que los investigadores han ideado para medir la satisfacción en el trabajo es formular a la gente que conforma la organización ya sea en forma oral o escrita preguntas como esta:

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con su actual trabajo?				
No mucho		Medianamente		Mucho
1	2	3	4	5

Figura 2.4  
Preguntas de Satisfacción en el Trabajo.  
(Schermerhorn, 1985).

Esta es una pregunta cerrada con una escala de calificaciones del uno al cinco, en la que el uno denota el mayor grado de insatisfacción en el trabajo. En este tipo de preguntas el margen de error es mayor, pues cada persona puede percibir de distintas maneras los significados de parámetros como “No mucho”, “Mucho” o “Medianamente”. Por lo tanto es muy difícil medir los resultados en esta escala. La satisfacción en el trabajo es el resultado total de una serie de eventos percibidos de distinta manera por cada quien, por lo tanto es necesario aumentar el número de preguntas para tener la posibilidad de obtener respuestas más específicas relativas a cada aspecto que se desee examinar.

Los investigadores tratan de plantear preguntas que midan las facetas del trabajo que son fuente de satisfacción o insatisfacción. Estas preguntas son

generalmente presentadas a los empleados de una empresa por medio de una encuesta.

Por ser la encuesta una efectiva herramienta para la investigación de la satisfacción en el trabajo, se aplicará al presente estudio para obtener los datos que se requieran al respecto. En este instrumento se realizarán preguntas involucradas con temas como la satisfacción de las necesidades del individuo; los valores de intercambio en el trabajo para los empleados y la empresa; el contrato psicológico; la satisfacción en el trabajo; y las variables de Likert.

# CAPÍTULO III

---



## CAPÍTULO III

### INDICADORES TURÍSTICOS Y PERFIL DEL TURISTA EN EL D.F.

Debido a que el objeto de este estudio se ubica en el D.F. se considera pertinente realizar un estudio del perfil del producto y las características del mercado al que esta enfocado el servicio que brinda el hotel; esto con el fin de contar con elementos que permitan tener un panorama más amplio de este ramo industrial en la plaza citada.

Para la realización de este análisis se obtuvo la información directamente de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal y Asociación de Hoteles de la Ciudad de México.

#### **3.1. Oferta Turística**

La oferta de habitaciones en el D.F. se ha visto incrementada debido a la inversión de Compañías extranjeras que han formado cadenas Hoteleras al convertir hoteles de 3 y 4 estrellas en hoteles de 5 estrellas o gran Turismo, esto mediante la remodelación de los mismos, así como la construcción de nuevos Hoteles, sobre todo al Centro y Sur de la Ciudad de México.

##### **3.1.1. Oferta de establecimientos de hospedaje 2001 – 2004.**

El crecimiento de establecimientos de hospedaje se ha incrementado, sobre todo en los niveles de 5 estrellas y gran turismo, esto debido al fenómeno de formación de Cadenas Hoteleras que ya se comentó anteriormente, lo cual provoca un crecimiento en estas categorías y un decremento en el número de establecimientos /cuartos de hoteles de menor categoría. (Tabla 3.1.)

CATEGORÍA	2001		2001		2003		2004	
	ESTABLECIMIENTO	CUARTOS	ESTABLECIMIENTO	CUARTOS	ESTABLECIMIENTO	CUARTOS	ESTABLECIMIENTO	CUARTOS
GT Y 5 ESTRELLAS	40	10,828	44	10,832	45	10,951	49	11,418
4 ESTRELLAS	75	8,081	89	9,222	96	9,883	94	9,641
3 ESTRELLAS	141	10,558	130	9,464	123	8,530	123	8,713
2 ESTRELLAS	165	8,489	150	7,785	122	6,511	121	6,550
1 ESTRELLA	183	7,549	174	7,189	131	5,608	128	5,321
SIN CLASIFICACIÓN	60	1,457	50	1,810	136	5,475	103	3,830
<b>TOTAL</b>	<b>685</b>	<b>48,982</b>	<b>637</b>	<b>46,302</b>	<b>653</b>	<b>48,978</b>	<b>618</b>	<b>45,473</b>

Tabla 3.1.

GT: Gran Turismo Nota: Oferta al final de cada periodo. Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal. (2004)

El hecho de que la mayoría de las habitaciones existentes en el D.F: se encuentren dentro de las categorías de GT, 5 ,4 Y 3 estrellas (figura 3.1)., demuestra que el cliente esperado en esta plaza es gente con la posibilidad económica suficiente para pagar tarifas que van de los 400 a los 2,500 pesos por noche, y que obviamente esperan recibir por lo que pagan un servicio que justifique esta tarifa.

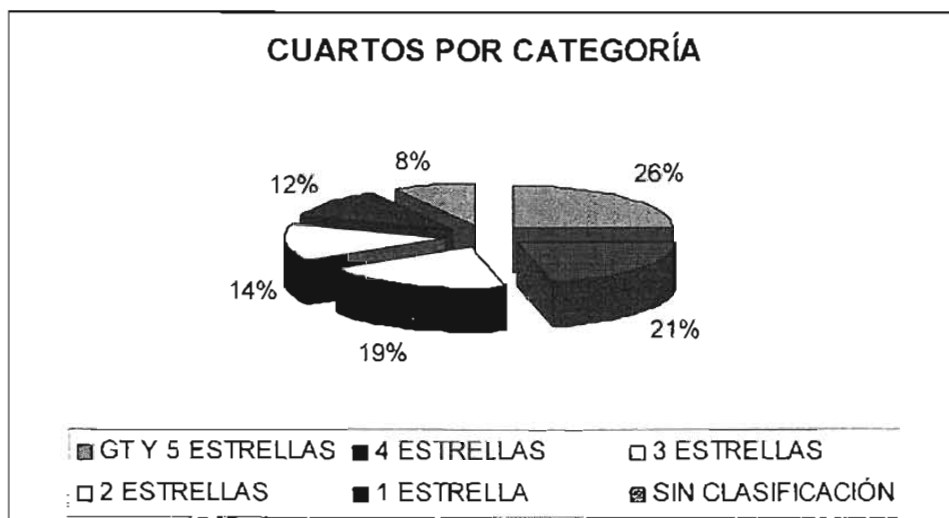


Figura 3.1. Cuartos por Categoría

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F: (2004)

### 3.1.2. Tarifa Mostrador en Establecimientos de Hospedaje.

La tarifa de Mostrador que se muestra en la tabla 3.2. se obtuvo con base a una muestra de 72 establecimientos de hospedaje de diferentes categorías asignadas por la Secretaría de Turismo, las tarifas van desde los 145 a los 2,566 pesos por noche, lo cual nos muestra un muy amplio abanico de posibilidades en cuanto al tipo de huéspedes que recibe esta plaza (D.F.)

CATEGORIA	PRIMER BIMESTRE	SEGUNDO BIMESTRE	TERCER BIMESTRE	CUARTO BIMESTRE	QUINTO BIMESTRE	SEXTO BIMESTRE	PROMEDIO
GRAN TURISMO	1,949	2,375	1,557	1,562	2,017	1,731	1,865
5 ESTRELLAS	1,095	1,700	1,534	1,848	1,925	1,305	1,568
4 ESTRELLAS	688	785	740	881	987	856	823
3 ESTRELLAS	374	312	299	314	176	349	304
2 Y 1 ESTRELLA	165	164	165	164	224	154	172

Tabla 3.2.

Fuente: Secretaría de Turismo y Asociación de Hoteles de la Ciudad de México. (2004)

Como puede observarse en el primer y sexto bimestre la tarifa promedio disminuye en los Hoteles de mayor categoría, esto debido a que estos hoteles están dirigidos a un mercado de ejecutivos, mismos que en este período dejan de visitar el D.F. y salen de vacaciones a otras plazas..

### 3.1.3. Precios de Servicios relacionados con el Turismo.

Otro aspecto importante para dar una idea del tipo de gente al que está destinado el servicio de hotel en el D.F. son los precios de los servicios relacionados con ello, considerando como indicadores la alimentación, el transporte y la diversión, los cuales se muestran en la tabla 3.3.

	ENE/FEB	MAR/ABR	MAY/JUN	JUL/AGO	SEP/OCT	NOV/DIC
ALIMENTOS EN RESTAURANTE DENTRO DE UN HOTEL 1/	63.31	80.59	78.87	82.82	79.19	82.48
BEBIDAS EN RESTAURANTES DENTRO DEL HOTEL 2/	36.61	39.75	44.13	43.66	44.57	51.21
TAXI AEROPUERTO - CENTRO HISTORICO	88	88	88	88	88	88
ARRENDADORAS 3/	N.D.	713.11	607.98	654.42	890.91	N.D.
DISCOTECA (COVER)	N.D.	68	87.5	89.22	68.34	95
CENTRO NOCTURNO (COVER)	N.D.	70	93.5	117.83	165.45	103.75

**Tabla 3.3. Nota:** Resultados de muestreos. **1/** Precio promedio de 10 platillos tipo (carne asada a la tampiqueña, ceviche de pescado, club sandwich, coctel de camarones, desayuno americano, filete mignon, filete huachinango a la plancha, hamburguesa con queso, pescado al vino blanco y tacos de pollo. **2/** Precio promedio de 11 bebidas (bloody mary, brandy nacional, cerveza embotellada, coctel margarita, cognac, cuba libre nacional, piña colada, refresco mediano, tequila, vodka tonic nacional y whiskey. **3/** Renta diaria promedio de autos chicos y medianos. N.D. No disponible. **Fuente:** Secretaría de Turismo del D.F. y Asociación de Hoteles del D.F: (2004)

### 3.1.4. Oferta de Atractivos

Un aspecto importante para la atracción de huéspedes en los hoteles es la cantidad de atractivos que se ofrecen. En el D.F. existen un total de 865 atractivos permanentes (tabla 3.4) adicionalmente a los espectáculos temporales que la plaza puede ofrecer.

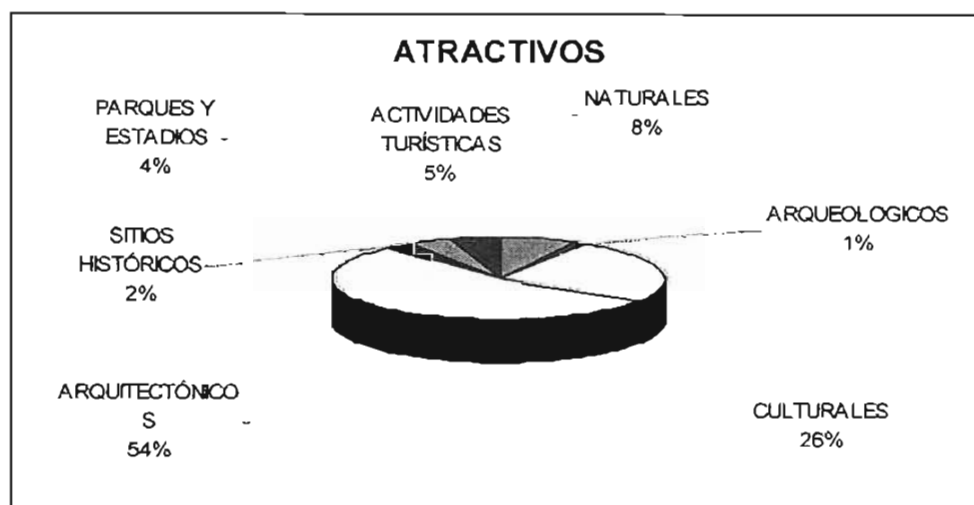


Imagen 3.2. Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. y Oficinas de Turismo de las Demarcaciones. (2004)

### 3.2. Actividad Hotelera

De la oferta Total que ofrece el D.F., aproximadamente el 60% las habitaciones se ocupan durante todo el año, los huéspedes que se reciben son en mayor porcentaje nacionales que extranjeros, aunque los extranjeros permanecen más tiempo hospedados que los Nacionales.(Tabla 3.4.)

CONCEPTO	2001	2002	2003	2004
CUARTOS	46,982	46,302	46,978	45,473
CUARTOS DISPONIBLES	17,148,430	16,946,532	17,142,650	16,888,082
CUARTOS OCUPADOS	10,592,982	9,592,739	10,227,139	9,552,045
POR NACIONALES	7,575,902	6,912,100	7,536,432	7,102,345
POR EXTRANJEROS	3,017,080	2,680,639	2,690,707	2,449,700
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	61.55%	61.57%	59.66%	56.56%
LLEGADA DE TURISTAS	8,893,087	9,123,994	10,451,936	10,170,832
NACIONALES	6,899,253	7,025,413	7,946,130	7,859,183
EXTRANJEROS	1,993,834	2,098,581	2,505,806	2,311,649
TURISTAS DE NOCHE	17,250,835	18,466,741	22,260,829	20,944,995
NACIONALES	12,337,192	13,259,657	16,032,620	15,290,244
EXTRANJEROS	4,913,643	5,207,084	6,228,209	5,654,751
ESTADÍA	1.94	2.02	2.13	2.06
DE NACIONALES	1.79	1.89	2.02	1.95
DE EXTRANJEROS	2.46	2.48	2.49	2.45
DENSIDAD	1.63	1.93	2.18	2.19
INGRESOS (MDD) 1/	987	1,153	1,460	1,424

Tabla 3.4.

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. y Asociación de Hoteles de la Ciudad de México. (2004)

En la siguiente tabla se puede observar el comportamiento del número de huéspedes Nacionales y Extranjeros hospedados en hoteles durante los últimos cuatro años (tabla 3.5), observándose que el Turismo Nacional es el principal mercado de esta Plaza (Imagen 3.3.)

MES	2001		2002		2003		2004	
	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros	Nacionales	Extranjeros
Enero	586,668	166,501	603,985	161,676	669,469	208,157	629,324	203,325
Febrero	526,230	155,537	597,873	170,107	617,900	197,891	669,935	161,566
Marzo	616,469	179,450	647,536	180,860	682,964	218,331	732,375	201,853
Abril	539,688	153,030	619,085	171,102	649,829	204,503	723,179	212,143
Mayo	561,487	166,990	549,663	170,603	671,679	212,422	696,608	204,204
Junio	535,097	164,399	535,956	168,284	659,627	210,587	751,377	173,405
Julio	592,885	174,376	617,929	181,434	688,110	221,308	685,317	188,178
Agosto	609,106	174,081	623,996	185,767	683,990	219,850	646,883	199,989
Septiembre	568,803	163,024	556,141	174,554	643,997	198,674	671,360	173,661
Octubre	576,292	166,749	548,599	181,883	666,462	207,135	573,236	210,514
Noviembre	601,002	171,464	568,243	183,247	652,638	205,657	547,499	210,346
Diciembre	585,526	158,233	556,408	169,064	659,465	201,291	532,090	172,465
<b>Total</b>	<b>6,899,253</b>	<b>1,993,834</b>	<b>7,025,414</b>	<b>2,098,581</b>	<b>7,946,130</b>	<b>2,505,808</b>	<b>7,859,183</b>	<b>2,311,649</b>

Tabla 3.5. Turistas Hospedados en Hoteles. Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal y Asociación de Hoteles de la Ciudad de México. (2004)



Imagen 3.3. Tipo de Huéspedes en el 2004

Del total de huéspedes que se reciben en el D.F., las delegaciones de Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Cuauhtémoc son las que reciben el mayor número de huéspedes, encontrándose en estas demarcaciones los Principales Hoteles de Cadena como Niko, Four Season, N.H., Holiday Inn, etc. (Tabla 3.6.)

Nombre/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Alvaro Obregón	3,868	3,422	3,799	4,223	4,400	5,249	5,977	6,354	6,012	6,576	6,969	5,478	62,127
Azcapotzalco	12,711	12,747	13,589	13,788	13,048	14,656	13,097	12,120	12,381	10,943	8,355	10,275	147,710
Benito Juárez	45,599	50,264	55,926	53,148	51,225	55,722	50,245	47,364	48,970	42,495	42,158	39,033	582,149
Coyoacán	11,662	11,177	15,238	15,496	15,158	12,402	14,287	15,093	14,124	15,055	15,482	12,619	167,793
Cuajimalpa	1,555	1,304	1,544	1,640	1,665	1,736	1,587	1,305	1,579	1,819	1,500	1,121	18,155
Cuauhtémoc	511,938	516,573	576,840	572,881	546,925	578,471	535,256	513,542	511,187	467,925	448,570	434,144	6,214,302
Gustavo A. Madero	37,778	36,374	39,059	41,204	39,424	44,247	39,719	35,283	38,142	34,475	30,849	30,514	446,848
Iztacalco	11,468	11,142	12,526	12,010	11,803	12,590	11,289	10,358	11,215	9,632	9,650	7,977	131,660
Iztapalapa	24,575	24,395	28,003	26,678	25,918	27,457	25,724	24,156	25,053	23,052	22,820	20,561	298,393
Magdalena Contreras	877	847	1,195	1,219	1,176	819	1,029	1,181	1,066	1,092	1,155	808	12,458
Miguel Hidalgo	98,440	93,955	104,187	109,958	109,768	97,235	101,810	105,362	102,391	101,373	101,376	84,108	1,207,963
Tláhuac	1,061	1,071	1,489	1,156	1,186	1,134	1,191	1,175	1,150	1,287	1,445	1,185	14,530
Tlalpan	17,594	16,606	19,972	20,285	20,405	17,492	18,487	18,953	18,770	18,899	19,391	14,740	221,594
Verstano Carranza	46,582	46,442	55,177	56,229	53,436	49,954	48,794	49,880	48,050	45,367	43,330	38,408	581,659
Xochimilco	5,141	5,182	5,684	5,406	5,225	5,618	5,009	4,756	4,931	3,960	3,995	3,588	58,495

Tabla 3.6. Llegada de Turista por Demarcación Política

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal y asociación de Hoteles de la Ciudad de México. (2004)

Las zonas Turísticas que mayor ocupación reportaron en el 2004 fueron la Zona de Chapultepec Polanco, Aeropuerto y Perisur-Ajusco (Imagen 3.4.).

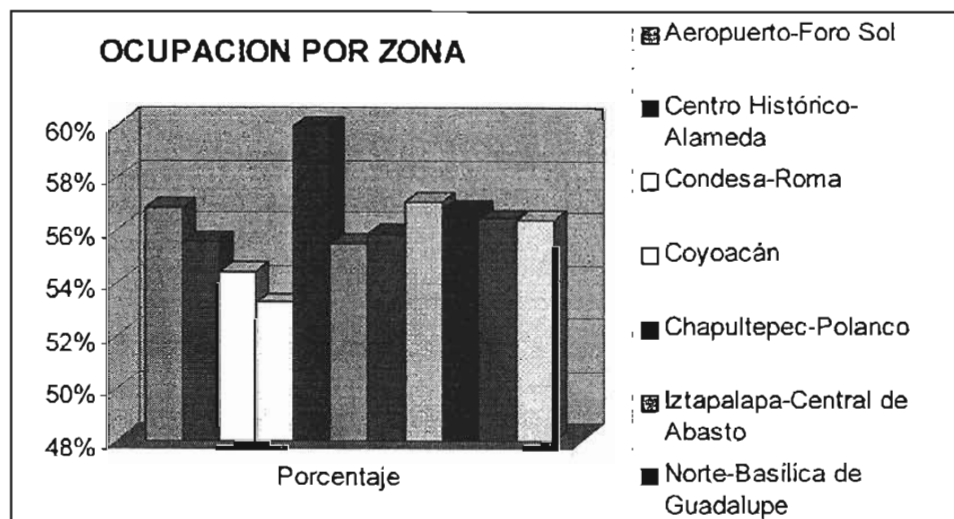


Imagen 3.4. Ocupación Hotelera por Principales zonas Turísticas.

Fuente: Secretaría de Turismo del Distrito Federal (2004)

### 3.3. Indicadores Económicos

Como se mencionó anteriormente, la hotelería es una de las Industrias más importantes dentro del Turismo, hecho que se comprueba en la cantidad de empleos directos e indirectos que general (Tabla 3.7) siendo la Delegación Cuauhtémoc y la

Miguel Hidalgo las que más empleos directos e indirectos general en este rubro. Los turistas extranjeros tuvieron durante el 2004 un gasto promedio de 616 dólares, mientras que los Nacionales solo 254 dólares por estancia (Tabla 3.8.)

Concepto	2001	2002	2003	2004
Empleo en restaurante y Hoteles	601,305	624,313	626,640	638,789
Directo	171,801	178,375	179,040	182,511
Indirecto	429,504	445,938	447,600	456,278

Tabla 3.7. Empleos Directos e Indirectos

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

Concepto	2001	2002	2003	2004
<b>Gasto de extranjeros</b>				
Turistas Extranjeros hospedados en hoteles	1,993,835	2,098,581	2,505,806	2,311,649
Gasto promedio (dolares)	495.19	549.65	582.82	616.19
Derrama ( Millones de dolares)	987.32	1,153.49	1,460.43	1,424.40
<b>Gasto de Nacionales</b>				
Turistas Nacionales hospedados en hoteles	6,899,253	7,025,413	7,946,130	7,859,183
Gasto promedio (dolares)	213.05	235.64	249.13	254.22
Derrama ( millones de dólares)	1,469.83	1,665.45	1,979.62	1,997.92
<b>Turistas Nacionales y extranjeros</b>				
Gasto promedio (dolares)	276.30	307.86	329.13	336.48
<b>Derrama Total (Millones de dolares)</b>	<b>2,457.15</b>	<b>2,808.94</b>	<b>3,440.05</b>	<b>3,422.32</b>

Tabla 3.8. Gasto Total de los Turistas Hospedados en Hoteles

Fuente: Asociación de Hoteles de la Ciudad de México, Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

### 3.4. Perfil del Turista de la Ciudad de México

Los huéspedes Nacionales que visitan la ciudad de México vienen en mayor porcentaje a visitar amigos o familiares, siendo los negocios el segundo motivo de visita mientras que los extranjeros vienen en mayor porcentaje por negocios o congresos (tabla 3.9.).

El mayor porcentaje de Nacionales que se hospedan en el D.F. vienen del Estado de México, mientras que el mayor porcentaje de extranjeros proviene de E.U. (tabla



3.11.).

La mayoría de los huéspedes Nacionales en el D.F. se quedan un máximo de 3 noches (imagen 3.5.), mientras que solo el 39.6% de los Extranjeros se hospedan 3 o menos noches. El 28.3% de los Nacionales que visitan el D.F. se hospedan en Hoteles, porcentaje que es duplicado por la extranjeros con un 57.5% (Imagen 3.6.)

**nacionales**

<b>MOTIVO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Religioso	1.5%
Cultura	1.0%
Otro sin especificar	9.6%
Visita a familiares o Amigos	31.8%
Negocios Individuales	27.2%
Placer o Diversión	12.5%
Compras	7.3%
Estudios o Académico	5.3%
Congreso o Convención	3.8%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

**extranjeros**

<b>MOTIVO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Religioso	2.0%
Cultura	4.3%
Otro sin especificar	14.6%
Visita a familiares o Amigos	20.2%
Negocios Individuales	27.1%
Placer o Diversión	22.2%
Estudios o Académico	3.6%
Congreso o Convención	6.0%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 3.9. Motivos de Visita al D.F.

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

nacionales

ORIGEN	PORCENTAJE
Edo. De México	11.7%
Puebla	9.0%
Guerrero	7.5%
Veracruz	7.5%
Morelos	7.5%
Hidalgo	6.7%
Quintana Roo	5.4%
Michoacán	5.3%
Jalisco	4.2%
Nuevo León	4.2%
Guanajuato	3.7%
Oaxaca	3.0%
Chiapas	2.7%
Sonora	2.1%
Tamaulipas	2.1%
Otros	17.4%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

extranjeros

ORIGEN	PORCENTAJE
Estados Unidos	41.3%
Francia	7.1%
Japón	6.5%
Colombia	5.5%
Canadá	5.3%
Alemania	4.0%
Suiza	3.5%
Suecia	3.1%
Argentina	2.4%
Inglaterra	2.2%
Guatemala	2.0%
Holanda	2.0%
Guatemala	15.1%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 3.10. Origen de los Visitantes del D.F.

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F., Asociación de Hoteles de la Ciudad de México. (2004)

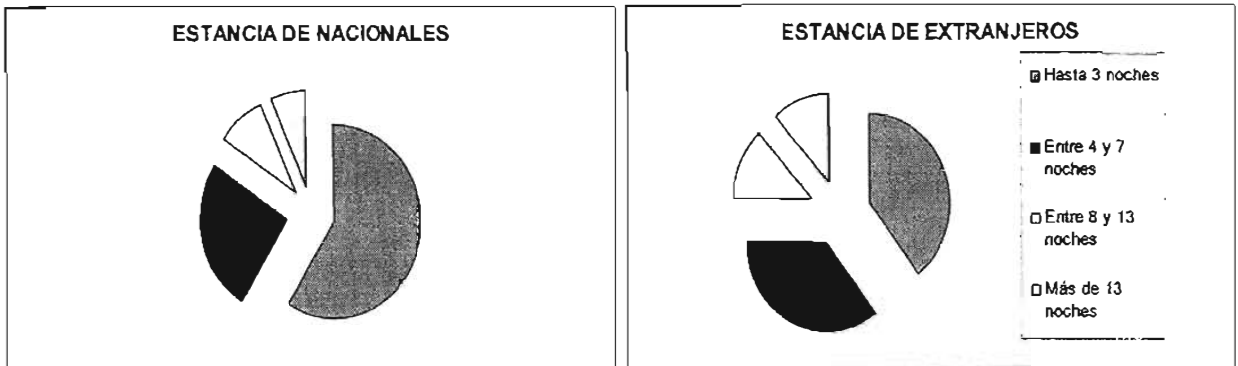


Imagen 3.5 Promedio de Estancia

Fuente: Asociación de Hoteles de la Ciudad de México. (2004)

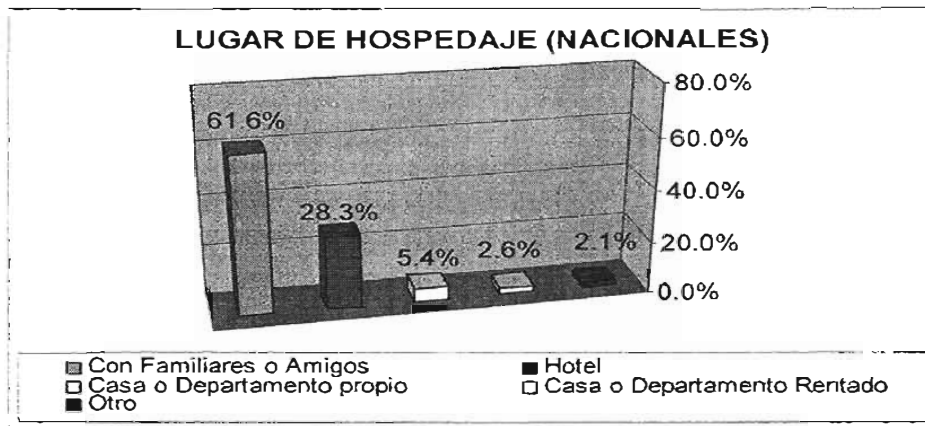
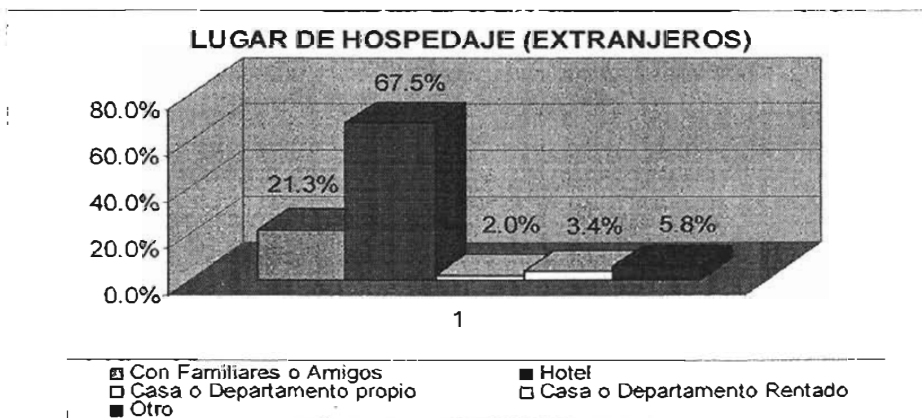


Imagen 3.6. Lugar de Hospedaje de Nacionales y Extranjeros

Fuente: Asociación de Hoteles del D.F. . Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)



Los tamaños de los grupos de personas que se hospedan en el D.F. varían dependiendo del motivo por el cual visitan esta ciudad, debido a que los nacionales visitan la ciudad en mayor porcentaje por placer, el grupo suele ser mayor a dos personas, caso diferente con los Extranjeros, cuyo mayor porcentaje de visitantes es de una a dos personas debido a que en su mayoría vienen por negocios o congresos y no llevan con ellos a la familia. (Imagen 3.7. y 3.8.)

En cuanto a las posibilidades económicas de los visitantes del D.F. obviamente los extranjeros tienen en promedio un mayor ingreso familiar que los Nacionales, lo cual les permite acceder a los mejores hoteles de la Plaza sin que esto implique un esfuerzo mayor por parte de ellos mismos o de sus empresas. Adicionalmente existe el estímulo fiscal de tasa cero del IVA para todos los grupos extranjeros que visiten el D.F. por motivos de negocio o congresos (imagen 3.9 y 3.10), Todo esto perfila que el Turismo extranjero en el D.F. se concentra en los Hoteles de cuatro estrellas, cinco estrellas o Gran Turismo.

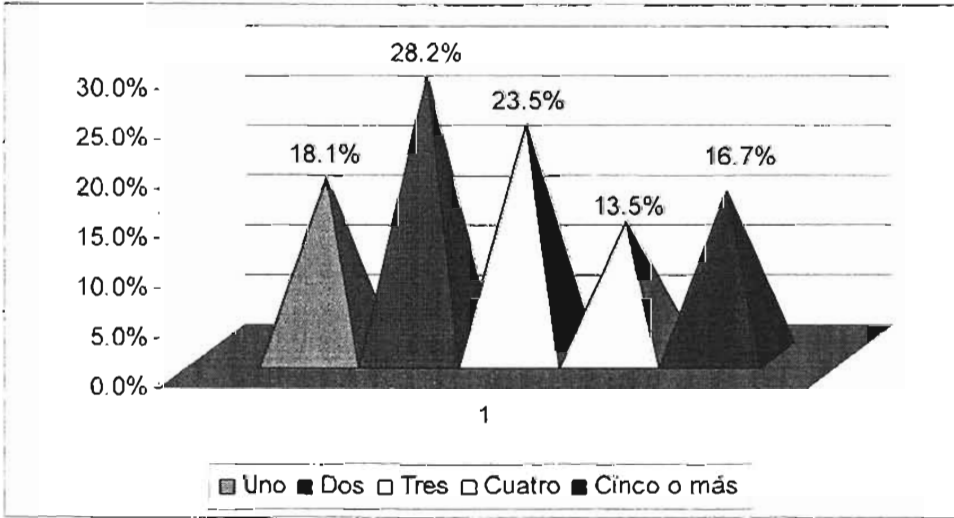


Imagen 3.7. Tamaño del Grupo en Huéspedes Extranjeros  
 Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

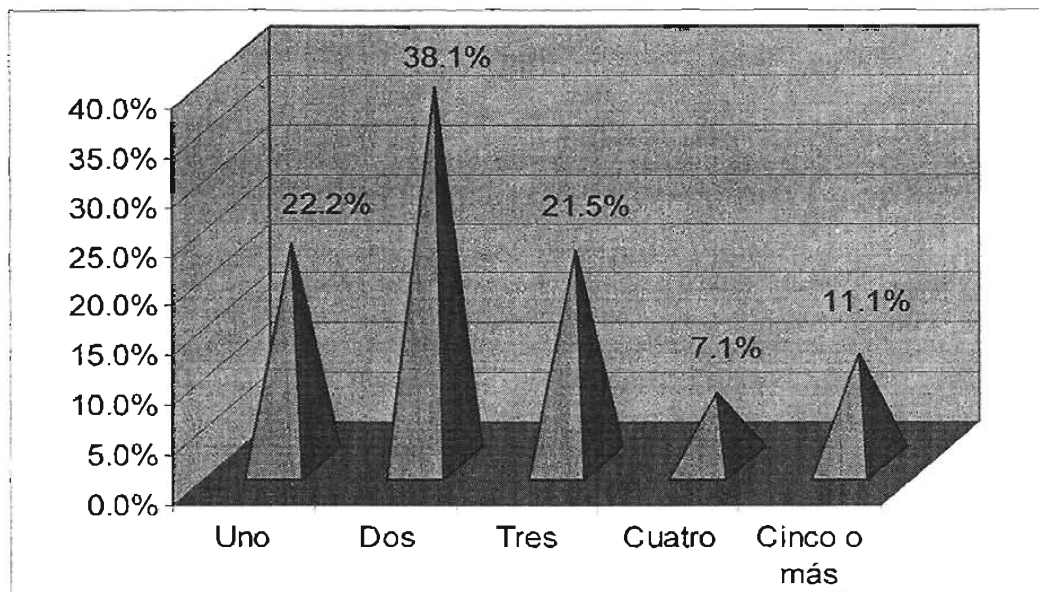


Imagen 3.8. Tamaño del Grupo en Huéspedes Nacionales  
Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

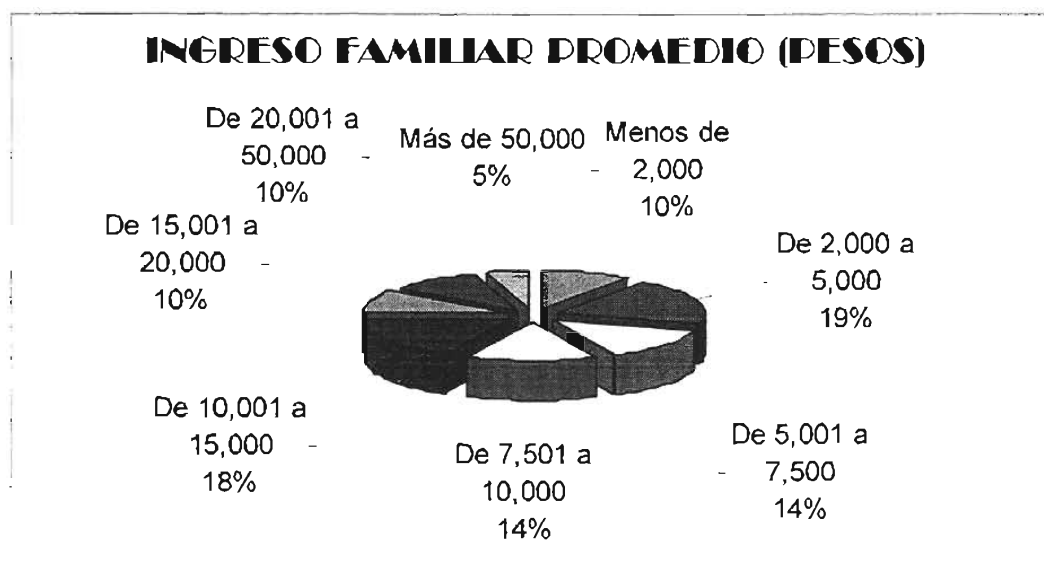


Imagen 3.9. Ingreso Familia de Visitantes Nacionales  
Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

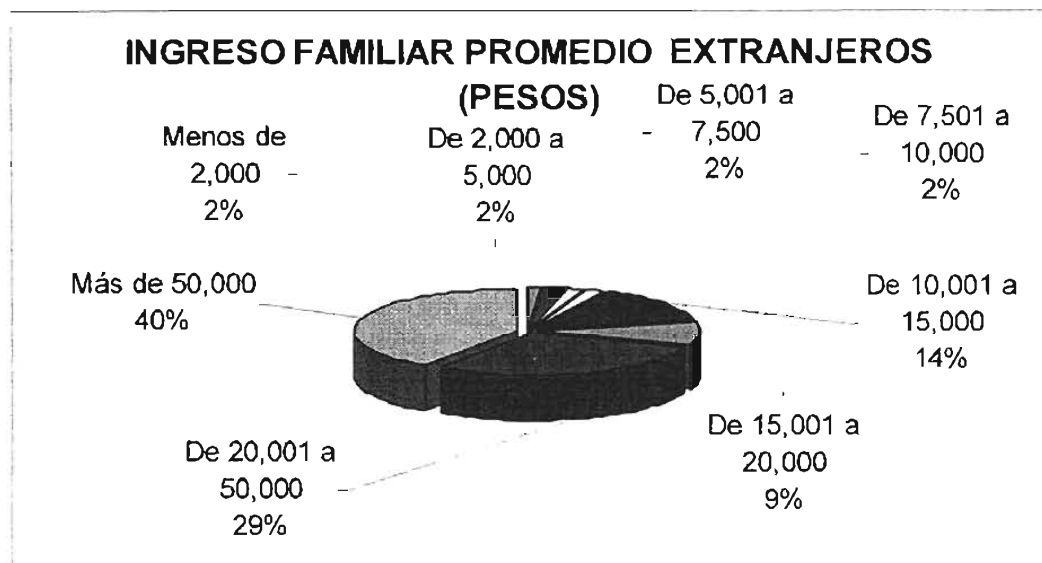


Imagen 3.10. Ingreso Familia de Visitantes Extranjeros

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del D.F. (2004)

De la información aquí expuesta se concluye que el tipo de huésped que se hospeda en el Hotel Radisson Perisur Ciudad de México es de tipo Ejecutivo, huéspedes que vienen a la Ciudad por motivos de trabajo y que esperan recibir a cambio de la tarifa que pagan, buenas instalaciones, alimentos y bebidas de calidad, pero principalmente un buen servicio de quien lo atiende.

En el siguiente Capítulo se describen las características del Hotel Radisson Perisur y del personal que ahí labora.

# CAPÍTULO IV

---

## CAPÍTULO IV

### HOTELES RADISSON

En el presente capítulo se expondrá información acerca de la empresa que es objeto de este estudio, esto con el fin de delimitar las características del mismo y poder realizar un adecuado análisis e interpretación de los datos que se obtengan como parte de la investigación.

#### **4.1 Hoteles Radisson, generalidades**

El Hotel Radisson Perisur, Ciudad de México pertenece a una subsidiaria de Radisson Hotels International denominada Radisson Hotel Corporation.

El Carlson Travel Group es una de las organizaciones de turismo más importantes del mundo y posee más de 2100 sucursales en América del Norte, Europa y el Pacífico. Este grupo incluye a Carlton Travel Network, Naiman Marcus Travel y P. Louson Travel en Canadá.

Radisson Hotel Corporation se encuentra afiliada a Carlson Travel Group y por lo tanto tiene acceso a beneficios como acuerdos de comercialización en paquetes turísticos para hoteles y ciudades de nivel internacional. Por su afiliación, Radisson Hotel Corporation mantiene también acuerdos con organizaciones dedicadas a la promoción de ventas, motivación, capacitación y comunicación mediante la creación de programas que estimulan las ventas y aumentan las ganancias, establecen la lealtad de los clientes, motivan y reconocen los logros de los empleados. Otra división del grupo está encargada de coordinar los servicios de compra para la división de hospitalidad a través de la cual es posible comprar cualquier producto para hoteles y restaurantes. Esta división negocia los contratos con una multitud de fabricantes comprando altos volúmenes de productos y obteniendo así calidad, precio y mayores ganancias. Radisson cuenta además con



un sistema internacional de reservaciones.

Radisson se ha ganado su puesto de líder del mercado con la implementación de nuevos conceptos de hospitalidad y el mantenimiento de estrictas pautas de calidad, al mismo tiempo se agregan nuevos hoteles en puntos turísticos a razón de uno cada 10 días. Cada uno de los Hoteles Radisson debe seguir las especificaciones de producto y estándares de calidad que han sido establecidos por la Corporación para poder así brindar al huésped uniformidad en los servicios y productos que ofrecen.

Los hoteles Radisson ofrecen distintas alternativas de alojamiento que incluyen plazas, hoteles, posadas, resorts y hoteles en Suites. Esta corporación de hoteles cuenta con ciertas políticas y normas de calidad que distinguen a los Hoteles Radisson y que son obligatorias para todos los hoteles administrados por Radisson Hotel Corporation o sus afiliadas, para los Radisson que operan como franquicias, estas políticas son sólo sugeridas y su implementación queda a consideración del propietario, operador o compañía administradora. (Radisson Hotels International, 1994)

#### **4.1. Historia**

Pierre Esprit Radisson (1653-1710), de origen francés, fue marinero, soldado, explorador, aventurero, comerciante en pieles, príncipe mercante y huésped de la realeza.

Fue él quien comenzó a dar forma a un sueño que se convertiría en los Hoteles Radisson que en la actualidad conocemos.

El nombre Radisson representa en la actualidad una conexión diversificada de establecimientos hoteleros de excelente nivel.

El primer Hotel Radisson se construyó en el centro de Mineápolis, Minesota

en la Unión Americana en 1909 con un costo de dos millones de dólares. Se erigieron doce pisos que contenían trescientas cincuenta habitaciones, de las cuales el noventa y cinco por ciento contaba con baño privado y agua caliente. El hotel poseía su propia fábrica de golosinas, varios restaurantes y comedores privados, además de una carpintería que se dedicaba a construir y reparar los muebles del hotel.

En 1962, el hotel fue adquirido por Curt L. Carlson, quien comenzó a organizar una cadena de hoteles sobre esta piedra angular. En 1972, la cadena contaba con 6 hoteles en Estados Unidos de América, lo cual representaba 1800 habitaciones en total. Para 1981 había veinticuatro hoteles que representaban 8000 habitaciones y que junto con otros hoteles en el resto del mundo sumaban ciento cincuenta.

La empresa matriz Carlson Companies Inc. es una corporación privada con capital multimillonario que cuenta con subsidiarias dedicadas a la comercialización, incentivos y viajes. En 1985, la corporación decidió invertir en México, y fundó un corporativo mexicano llamado Hotelera Paraíso el cual manejo varios Hoteles en diferentes plazas de la República Mexicana.

En el año de 1996 Hotelera Paraíso dejó de existir y algunos de los Hoteles que manejaba adquirieron la franquicia de Posadas de México y dejando con la franquicia de Radisson únicamente al Hotel de la Ciudad de México, Acapulco y Cancún, aunque cada uno de estos Hoteles pertenecía a diferentes dueños. En el caso específico de el Hotel Radisson Perisur, el grupo que había construido el inmueble (Grupo ICA) lo vendió a Grupo Carlson, el cual manejó el Hotel hasta el año 2000, año en el que el inmueble fue vendido a Grupo Sevilla, quienes decidieron que era conveniente continuar con la franquicia de Radisson manteniendo con ello la aplicación de políticas de reservación, servicio, y manejo del personal implementadas por el Corporativo de Radisson.

## 4.2. Filosofía Radisson

Es responsabilidad del director de cada Radisson implementar las pautas de la filosofía internacional de Radisson guiándose por el espíritu con el que fueron establecidas y asegurando que las marcas de calidad sean claramente evidentes a lo largo de toda la operación.

Lograr la satisfacción de los huéspedes resulta básico para el éxito del sistema de Radisson. Las pautas establecidas en su filosofía se han desarrollado para lograr la satisfacción de los huéspedes y se comunican a todos los empleados por medio de programas de adiestramiento. Cada director de hotel es responsable de su implementación. En todos los hoteles Radisson el servicio a los huéspedes se antepone a todas las demás obligaciones. Las tres palabras que resumen esta filosofía son: ¡Yo, sí puedo!

Los hoteles Radisson establecen políticas para el personal que aseguran que cada uno de ellos sea tratado en forma justa y con respeto, pues solamente los empleados satisfechos y altamente motivados ofrecerán el nivel de servicio al cliente que caracteriza a Radisson.

### **¡Yo, sí puedo!**

La actitud ¡Yo, sí puedo! comunica un mensaje consistente a toda la organización sosteniendo que la satisfacción de los huéspedes es la primera prioridad absoluta para la gente del Radisson en todo el mundo. ¡Yo, sí puedo! es una actitud que demuestra que existe un deseo honesto de atención al huésped y de ayuda mutua con los compañeros de trabajo. ¡Yo, sí puedo! es la creencia de que lo que se hace constituye una diferencia que agrega un valor a la estancia del huésped a través del trabajo que se realiza. ¡Yo, sí puedo! Es también la promesa que hace un profesional competente al huésped de que su estancia en el Radisson resultará exactamente como él quería que fuera.

El programa ¡Yo, sí puedo! se incorpora a cada hotel Radisson y todos los empleados reciben entrenamiento en cada uno de los aspectos del programa. El programa ¡Yo, sí puedo! Es una herramienta que asegura que el personal esté motivado y posea las habilidades necesarias para hacer realidad el compromiso de brindar un adecuado servicio a cada uno de los huéspedes.

El programa sostiene que la interrelación entre el huésped y el personal del Radisson es prioritaria en su posición de mercado. A través del programa cada empleado del Radisson entenderá y atenderá mejor a los viajeros de negocios de un modo tal que pueda resolver sus necesidades particulares. Por lo tanto todo el personal deberá comprender que el trabajar en el Radisson implica algo más que el realizar una lista de deberes. Su filosofía es que cada empleado busque y responda a las necesidades de cada huésped. ¡Yo, sí puedo! Transmite esta filosofía de servicio al personal, sin embargo, sus objetivos sólo pueden lograrse cuando el programa es correctamente implementado lo cual hasta la fecha ha sido difícil debido a que la implementación de esta filosofía no ha sido adaptada a las necesidades de nuestro país, resultando en la mayoría de los casos como un slogan sin aplicación objetiva real.

En cada hotel Radisson debe existir un equipo ¡Yo, sí puedo! compuesto por el Director General y sus empleados más cercanos. Este equipo debe reunirse mensualmente para revisar las tarjetas de comentarios de los huéspedes. Sus objetivos son analizar los comentarios de los huéspedes, crear ideas para brindar un servicio único y especial, fomentar la comunicación y el entendimiento entre departamentos y sugerir e implementar estrategias para resolver los problemas y mejorar la calidad de los servicios. (Radisson Hotels International, 1996)

## **Principios ¡Yo, sí puedo!**

- Mostrar una actitud ¡Yo, sí puedo!
- Asumir responsabilidad personal
- Trabajar en equipo

## **Normas del servicio ¡Yo, sí puedo!**

- Anticiparse a las necesidades
- Prestar atención personal
- Mostrar agradecimiento
- Ir más allá de lo que se espera
- Ofrecer alternativas
- Verificar la satisfacción

## **Método básico ABC de convertir los problemas en oportunidades**

- Amablemente pedir disculpas por el problema.
- Brindarle su comprensión.
- Corregir el problema rápidamente.
- Dialogar con el cliente lo que él o ella desea que se haga.
- Explicar las medidas que se tomarán.
- Fielmente darle seguimiento a la solución que hayan acordado.

## **Los diez mandamientos**

La filosofía de servicio de los Hoteles Paraíso Radisson se resume en los siguientes diez mandamientos que todo empleado debe cumplir:

1. ¡Yo, sí puedo!
2. Anticiparse siempre a cualquier necesidad o deseo del cliente.

3. Responder pronto y eficientemente a los requerimientos de los clientes.
4. Demostrar que las necesidades o deseos de los clientes son atendidos de manera individual.
5. Atender a los huéspedes con cortesía, amabilidad y cuidado.
6. Demostrar un buen conocimiento del trabajo y entrenamiento.
7. Trabajar en equipo con sus compañeros.
8. Tener apariencia y actuación profesional.
9. Trabajar de manera consistente a fin de tener un hotel limpio y confortable.
10. Siempre dirigirse a los huéspedes y compañeros de trabajo con una sonrisa.

Estas diez normas expresan de manera clara lo que debiera ser el servicio, sin embargo su aplicación se convierte en una utopía en el momento en que el empleado no encuentra cual es la aplicación real de esta filosofía ya que cuando la aplica en el área de trabajo existe una terrible divergencia de ideas entre lo que el comprende como un buen servicio, y lo que su supervisor le impone apegándose a procedimientos o interpretación de políticas que dejan poca opción al empleado de tomar decisiones al momento de enfrentarse al huésped en un "momento de verdad".

Este es el principal objetivo de este trabajo, elaborar una nueva versión del Programa de Servicio "Yo, Sí Puedo", mismo que apegándose a nuestra ideología y necesidades responda a las expectativas del cliente involucrando en su desarrollo a todo el personal del Hotel.

### **4.3. Objeto de Estudio**

El Hotel Radisson de la Ciudad de México fue abierto al público el 14 de Febrero de 1989. Pertenece a la cadena Radisson Hotel Company, se encuentra al sur de la Ciudad de México, en la Colonia Parques del Pedregal sobre Periférico Sur y frente al centro comercial Perisur. El diseño modernista del edificio y sus jardines son únicos, como cada Radisson lo es, ya que cada hotel es pensado exclusivamente para satisfacer las necesidades del mercado al que se dirige y para adecuarse a las necesidades de la zona en que se encuentra ubicado.

El hotel cuenta con 236 habitaciones entre las que se encuentran una Master Suite, seis Junior Suites, ciento setenta habitaciones dobles y cincuenta y nueve habitaciones sencillas. A cada habitación se ofrecen servicios de lavandería, planchado, limpieza de calzado, niñera, servibar y room service. Todas las habitaciones cuentan con amenidades como shampoo, crema humectante, costurero, pastillas de menta y un chocolate como cortesía nocturna.

El hotel también cuenta con un restaurante de especialidades, una cafetería rápida, una terraza para servicio de alimentos y un lobby bar con música. También hay salones de banquetes con capacidades desde diez hasta trescientos veinte comensales.

El mercado meta del hotel es el nicho de los hombres de negocios a nivel nacional e internacional cuya zona de trabajo se encuentre al sur de la Ciudad de México.

#### **4.3.1. Estructura Organizacional**

A la cabeza de la estructura formal del Hotel Paraíso Radisson, Ciudad de México, se encuentra el Director General del cual dependen directamente la Gerencia Residente, la Gerencia de Recursos Humanos, la Contraloría General, la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Mantenimiento. Los encargados de cada una

de estas Áreas son responsables de dirigir el trabajo del personal que permite hacer del Hotel Paraiso Radisson una empresa exitosa.

La estructura Organizacional de este Hotel se muestra en detalle en los siguientes organigramas:(ver anexo A-G)

La estructura organizacional de la empresa es bien conocida por el personal, pues se encuentra en un área frecuentada por todos, llevando consigo un mensaje de motivación:

***“Para llegar a lo más alto contamos con tu esfuerzo. Nuestra gente es la parte importante de nuestro éxito”.***

#### **4.3.2. El personal del Hotel**

Para cumplir con su objetivo de brindar un servicio de calidad a sus clientes, este hotel cuenta con una plantilla de personal integrada por un total de 244 empleados de los cuales 60 son trabajadores eventuales y 184 tienen planta.

De manera muy general, el total del personal del hotel (244 empleados) se encuentra dividido de la forma que se muestra a continuación:



# Grafica de Personal

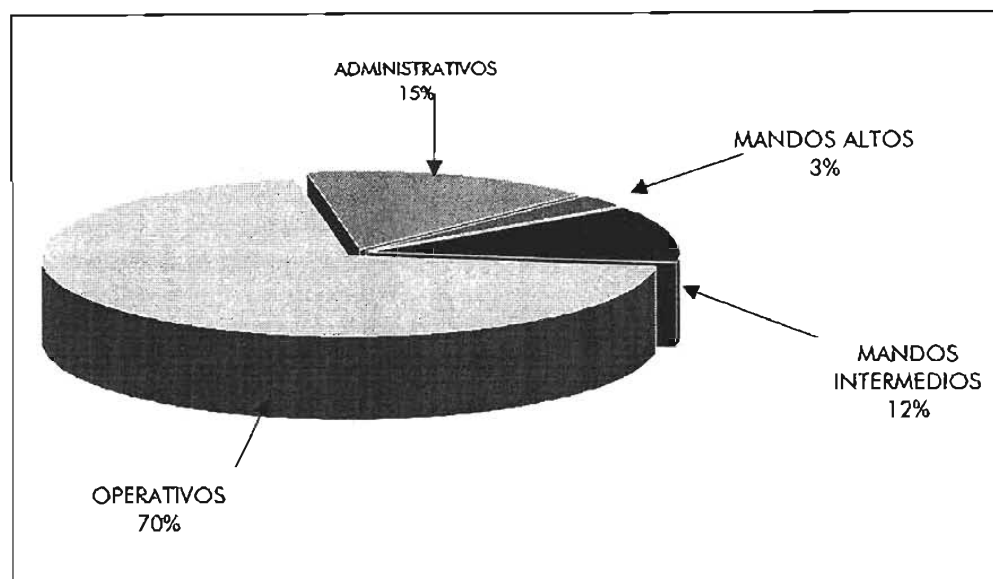


Figura 4.1

Distribución de Personal en la Empresa

Fuente de información: Hotel Radisson, Ciudad de México, departamento de Recursos Humanos y Capacitación, 2004.

El personal operativo del hotel representa un 70% del total de la población, el personal administrativo representa un 15%, el personal de mandos intermedios un 12% y el de mandos altos sólo un 2% del total.

La plantilla de personal se muestra en la siguiente gráfica, en ella se separa al personal del hotel por su característica de contar con planta o no dentro del hotel además del status al que pertenecen (Sindicalizado o no Sindicalizado). Se muestran los totales de cada condición mencionada y los totales globales. Esta información proporciona un panorama más amplio de como está integrado el personal de la empresa objeto de esta estudio.

## Grafica por tipo de Personal

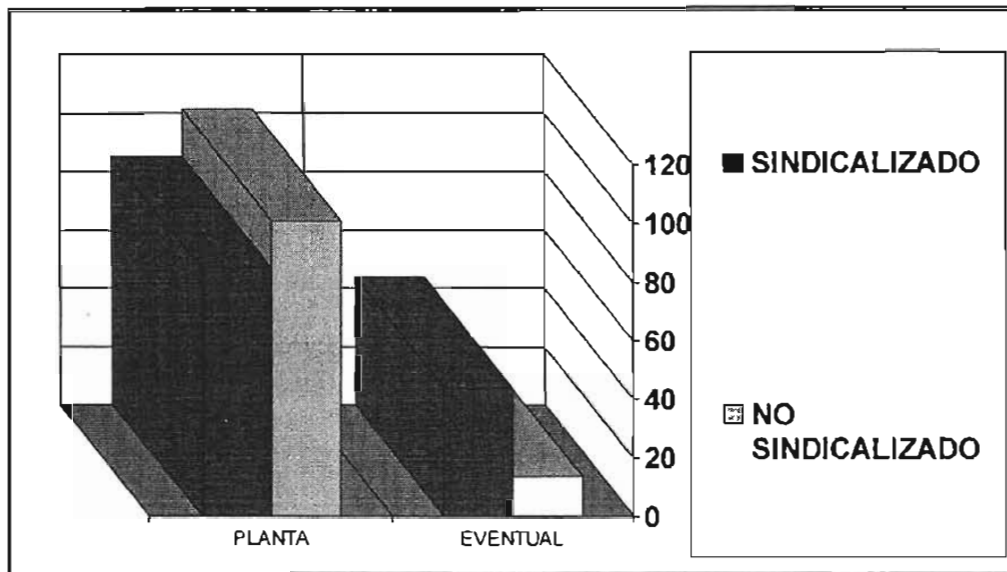


Figura 4.2

Tipo de personal de la Empresa

Fuente de información: Hotel Radisson, Ciudad de México, departamento de Recursos Humanos y Capacitación, 2004.

Para que toda esta fuerza de trabajo funcione de acuerdo a los objetivos que se ha planteado el hotel, se realizan diversas actividades de integración del personal. Estas actividades van enfocadas en su mayoría a la motivación.

### 4.3.2.1. La motivación

Sabiendo que la motivación es un proceso interno, el cual depende de infinidad de factores de acuerdo a cada individuo, el departamento de Recursos Humanos programa y realiza una serie de actividades cuyo fin es simplemente propiciar que los trabajadores se sientan cómodos en su trabajo, encontrando en él los satisfactores necesarios para sus necesidades, desde las básicas de Seguridad hasta las de Autorealización.

La motivación es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y

de los jefes inmediatos de cada área de trabajo.

Las actividades que se realizan buscan propiciar la unión y convivencia entre sus miembros por medio de diversos eventos sociales en fechas especiales como:

- 1° de Enero (año nuevo)
- 14 de Febrero (día del amor y la amistad)
- 30 de Abril (día del niño)
- 10 de Mayo (día de las madres)
- 16 de septiembre (día de la Independencia mexicana)
- 2 de Noviembre (día de muertos)
- 25 de Diciembre (Navidad)

Otra de las formas que utiliza la empresa para motivar a sus empleados es la denominación del “empleado del mes”. Mensualmente los jefes de cada área del hotel llenan un formato en el que evalúan a los trabajadores y sugieren la nominación del empleado del mes, mismo que a su juicio ha sido el mejor, ya sea de su departamento o de cualquier otro. Cada dos meses se realiza una junta en la que se escoge a dos de los candidatos con base a las evaluaciones mensuales de los jefes de área. El “empleado del mes” recibe como premio una gratificación, un diploma y el reconocimiento de toda la empresa, exhibiéndose su fotografía en el lobby del hotel.

También se realizan eventos deportivos en forma mensual en los que participen los trabajadores organizando equipos, encargándose el hotel de conseguir el material y la contratación de las instalaciones necesarias para el desarrollo de cada evento. Se organizan más comúnmente torneos de fútbol, ping pong, tenis, atletismo, ajedrez, dominó, poesía, declamación, etc.. Los torneos se realizan sólo a nivel interno.

Cuando es cumpleaños de alguno de los trabajadores, el festejado recibe una

tarjeta de felicitación de la empresa y un pequeño presente, lo importante en este caso es hacerle sentir como alguien importante para la organización.

La comunicación se refuerza permanentemente por medio de concursos a la mejor sugerencia o acertijos que se publican en el boletín interno, el cual, es otra forma permanente de comunicación con los empleados.

#### 4.3.2.2. Índices de rotación de personal

Se ha considerado importante para ubicar las características de la empresa motivo de este informe la presentación de datos como los índices de rotación de personal para que al conocerlos sea posible establecer conclusiones acerca de cuales son las áreas del hotel que presentan más problemas en este rubro.

Las estadísticas de 2004 del hotel muestran los siguientes resultados de rotación mensual del personal:

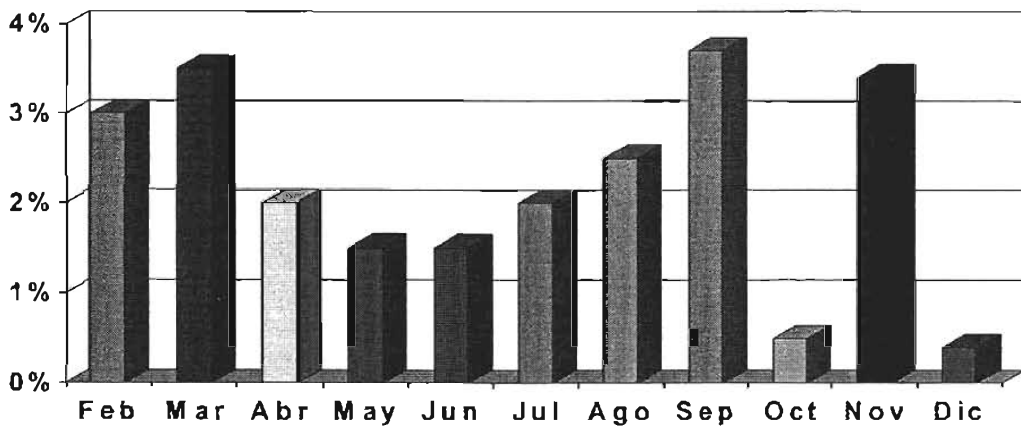


Figura 4.3.

Rotación Mensual, Hotel Radisson, Ciudad de México

Fuente de información: Hotel Radisson, Ciudad de México, departamento de Recursos Humanos y Capacitación, 2004.

Como se puede observar en la gráfica, el mes en que se reportó mayor índice de rotación de personal fue Septiembre, seguido por Marzo, Noviembre

y Febrero. En oposición a lo anterior se detectó una menor rotación en el mes de Diciembre y Octubre.

En la gráfica se puede ver también que el mayor índice de rotación fue de 3.7% y el menor de 0.4%. El porcentaje promedio fue de 2.19%, lo cual no representa un índice problemático para la empresa. Es un porcentaje relativamente bajo y normal para un Hotel.

#### **4.3.2.3. Motivos de separación de los empleados con respecto a la empresa**

Para cualquier empresa es importante conocer a fondo las razones por las que los empleados se separan de ella, esto puede ayudarla a advertir las causas que producen esta rotación permitiéndole implementar los controles necesarios para disminuirlas.

Para adentrarnos en las causas de salida que la empresa ha ido detectando a través del tiempo, se mostrará a continuación información relacionada con las entrevistas y los motivos de separación de los empleados.

#### **4.3.2.4. Entrevistas de separación**

En el Hotel Paraíso Radisson como en muchos otros hoteles se hace uso de un instrumento de investigación de las causas de separación del empleado con respecto a la organización llamado precisamente entrevista de separación.

El conocimiento del contenido y resultados de este instrumento pueden ser benéficos para esta investigación, pues estos datos pueden ofrecer más

información para llegar a un óptimo análisis del grado de satisfacción en el trabajo del personal de este hotel, principalmente en lo que se refiere a la satisfacción que el empleado encuentra en el desempeño de sus labores al obtener el reconocimiento del cliente.

A continuación se muestran los resultados de las respuestas a cada una de las preguntas de este cuestionario según estadísticas de 2004. Los porcentajes representan la cantidad de empleados que dieron esa respuesta en particular a la pregunta formulada .

	SI	INCIERTO	NO
1. Demostró su capacidad en cuanto al trabajo?	100%		
2. ¿Fueron escuchadas sus sugerencias?	100%		
3. ¿Tuvo oportunidad de presentar reclamaciones?	100%		
4. ¿Tuvo adecuada supervisión?	50%	50%	
5. ¿Comprendió las políticas de personal del hotel?	100%		
6. ¿Le delegaron la responsabilidad necesaria?	50%	50%	
7. ¿Sintió que su trabajo fue apreciado?	50%	50%	
8. ¿Tuvo oportunidad de promoción?	25%	25%	50%
9. ¿Se sintió bien ubicado en el puesto que desempeñó?	75%		25%
10. ¿Tuvo problemas con sus compañeros?			<u>100%</u>
11. ¿Hizo amistad duradera con alguno?	100%		
12. ¿Su supervisor tenía el trabajo organizado?	80%	5%	15%

13. ¿Quedó conforme con las condiciones de trabajo?	80%		20%
14. ¿Recibió instrucciones y órdenes claras?	80%	8%	12%
15. ¿Conoció la importancia de su trabajo?	50%	10%	40%
16. ¿Fue buena la comida?	80%		<u>20%</u>
17. ¿Participó en eventos para empleados?	80%		20%
18. ¿Propiciaron estos eventos la integración de equipo?	65%	30%	5%
19. ¿Le gustó todo lo relacionado con su trabajo?	60%	7%	33%
20. ¿Tuvo algún problema con su supervisor?	10%		90%
21. ¿Le gustaría volver a trabajar con nosotros	70%	20%	10%

1. ¿Como clasificaría al hotel como lugar de trabajo

Excelente	Bueno	Malo	Razonable
<u>50%</u>	<u>50%</u>	_____	_____

2. ¿Cual es la verdadera razón por la que deja esta empresa?

Problemas con el jefe	10%
Problemas personales	30%
Mejor salario	40%
Cambio de domicilio	10%
Otros	10%

Los resultados de este cuestionario revelan que no a todos los trabajadores que abandonaron la empresa les agradó la actividad que desempeñaban; que la comunicación de abajo hacia arriba en la organización es abierta; que la supervisión se consideró buena por lo menos en el 50% de los casos (aunque un alto porcentaje de los encuestados manifiestan tener problemas de comunicación con sus supervisores); que las políticas de la empresa y las instrucciones de trabajo son lo

suficientemente claras para ser entendidas por el personal; que se percibe al trabajo y sus responsabilidades como justas; que la actividad laboral no se siente muy apreciada; que las oportunidades de promoción son justas; que las relaciones sociales dentro de la organización tienen sus altibajos; que las condiciones de trabajo son buenas; y los eventos para empleados que se organizan logran la participación del personal pero no son una razón muy importante de permanencia en el hotel.

Esta encuesta fue aplicada a 40 empleados que renunciaron voluntariamente en el año de 2004, siendo uno de los puntos a comprobar en este estudio el hecho de que, reconociendo el trabajo de los empleados y otorgándoles una participación más activa en las mejoras de procedimientos del hotel, se fortalecerá el arraigo de los mismos en la Empresa.

#### 4.3.2.5. Motivos de salida

Según las observaciones de la empresa acerca del comportamiento de sus empleados al dejarla, se advirtieron los siguientes motivos de separación:

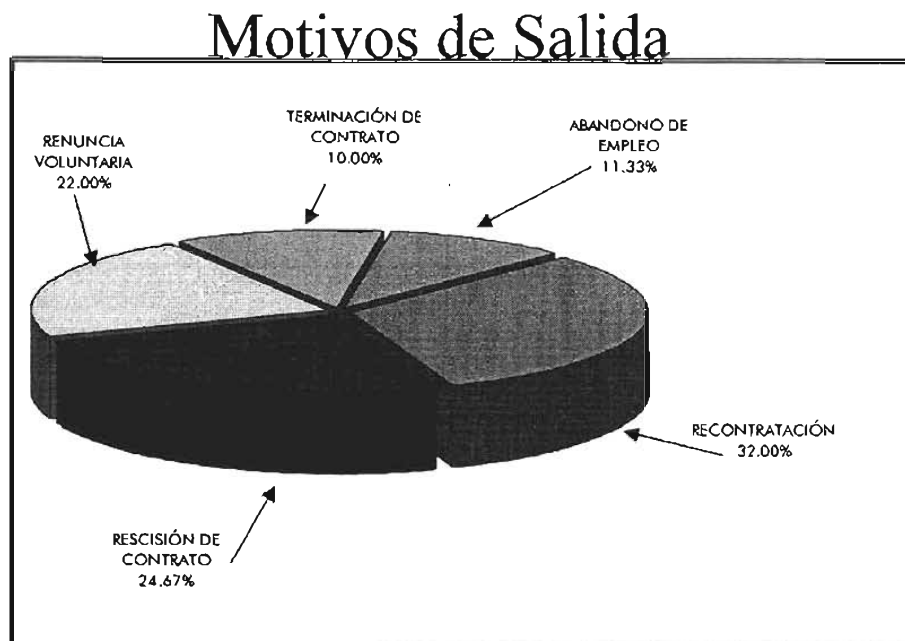


Figura 4.4  
Motivos de Salida

Fuente de información: Hotel Radisson, Ciudad de México, departamento de Recursos Humanos y Capacitación, 2004.



Según se puede observar en la gráfica, el motivo principal de separación de los empleados es la recontractación, esto es parte de la metodología que se utiliza en la empresa para controlar el número de plazas fijas dentro de la plantilla autorizada

El motivo que sigue en importancia es el de rescisión del contrato de trabajo, lo cual puede ser un indicador de una no muy efectiva inducción al puesto, o de divergencias entre las percepciones de los superiores y los subordinados ya que estos últimos están siendo frecuentemente obligados a separarse de la empresa debido a fallas en la realización de sus funciones. Las causas de rescisión del contrato pueden ser varias, desde la dificultad de adaptación del empleado a su trabajo, hasta las fallas en el desempeño de las labores ocasionadas por una mala formación del trabajador (falta de honradez, pereza, desgano, irresponsabilidad).

En este punto es necesario determinar la participación de la Empresa al buscar el arraigo de los trabajadores, lo cual puede fortalecerse con un adecuado plan de inducción tanto a la Empresa como a la posición, siendo este uno de los puntos que se pretende probar en este trabajo. Adicionalmente se pretende establecer los procedimientos de comunicación que faciliten al supervisor detectar y corregir oportunamente las deficiencias de sus subordinados.

El siguiente motivo es la renuncia voluntaria, lo cual indica que casi una cuarta parte de la terminación de las relaciones laborales se produce por esta razón. De lo anterior se desprende que una parte importante está decidiendo su separación de la compañía simplemente por no encontrar dentro de ella los satisfactores a sus necesidades. Es en este sentido en el que la empresa debe poner mayor atención a fin de que, en la medida de lo posible, propicien el

crecimiento interno de cada uno de los individuos que conforman la Empresa.

Existen otras causas que podrían alimentar este motivo como un cambio de residencia, problemas familiares, etc., los cuales no pueden ser controlados por la Organización.

Los motivos de abandono del trabajo y terminación del contrato representan la minoría de las causales, En el caso del abandono de trabajo, se refiere a las personas que dentro del periodo de adaptación o inducción a las funciones de su puesto, deciden no continuar en la empresa ya que la labor desempeñada no es la esperada. Estos abandonos se producen durante la primera semana de labores y son consecuencia de una mala selección de personal.

En lo referente a las terminaciones de contrato, se hace referencia a todos los trabajadores que por razones de baja ocupación o de disminución de carga de trabajo no continúan laborando en el Hotel.

Como puede observarse en estas estadísticas el Hotel cuenta con un clima Laboral que permite el desempeño de las funciones de sus trabajadores, aunado a una estructura organizacional efectiva que ha mantenido al hotel bien posicionado durante sus quince años de operación, ubicándolo con una ocupación promedio del 70% anual. El propósito ahora es determinar si las condiciones laborales existentes en este Hotel favorecen la satisfacción del empleado y si esta satisfacción se refleja en el servicio que presta la empresa a sus clientes.

# CAPÍTULO V

## CAPÍTULO V

### **METODOLOGÍA**

En atención al cumplimiento del objetivo principal de este estudio al determinar el grado de satisfacción de los empleados de la empresa, así como las causas que lo originan y las consecuencias que trae consigo tanto para la empresa como para los trabajadores, en el presente capítulo, se describirá el método por el cual se obtuvo la información primaria necesaria para la realización de esta investigación y el cumplimiento de su objetivo.

#### **5.1 Tipo de Investigación**

Se realizó una investigación de campo por medio de la cual se recopiló la información a través de un instrumento llamado encuesta, el cual por sus características permitió conocer la opinión de un grupo numeroso de personas como el manejado en esta ocasión.

#### **5.2 Determinación del número de encuestas a aplicar**

La población total del hotel es de 244 empleados, de los cuales sólo 11 representan los puestos de alto mando y 21 a jefaturas departamentales, por lo tanto, las 212 personas restantes son las que interesan a este estudio. De estos empleados, 149 son de nivel operativo y 63 de nivel de mandos intermedios.

Los empleados eventuales no serán tomados en cuenta para el estudio debido a su poco tiempo de permanencia en la empresa y por lo tanto por su poca familiaridad con la misma. De los 149 empleados de nivel operativo, 46 son eventuales, por lo tanto el número de trabajadores considerado para la aplicación

de la encuesta se reducirá a 103. En el grupo de los empleados de mandos intermedios, existen 13 eventuales, por lo que el número se reducirá a 50.

Para la aplicación del instrumento de evaluación se decidió realizar un censo debido a que el total de los empleados a considerar es relativamente pequeño y siempre es mejor recabar las opiniones del total de la población cuando es posible, pues los resultados son más acertados. Por lo tanto se aplicará un total de 153 encuestas de las cuales 103 se practicarán a personal operativo y 50 a trabajadores de mandos intermedios. En el anexo 1 se puede observar la distribución exacta de los trabajadores a encuestar según sus áreas de trabajo y condiciones de mandos intermedios y operativos.

### **5.3 Descripción del instrumento de evaluación**

El análisis se realizará mediante la aplicación de encuestas estructuradas de acuerdo a los aspectos importantes que resaltan en sus estudios investigadores como Maslow, Herzberg, Likert, Alderfer, Taylor, Locke, Schermerhorn, etc.

Se determinó como instrumento de análisis un cuestionario con 21 preguntas entre las que hay preguntas cerradas donde se limita a la persona a contestar solamente entre las cuatro posibles alternativas de respuesta a cada pregunta, y preguntas ponderativas en las que se pide al encuestado enumere sus posibles respuestas en orden progresivo de clasificación de acuerdo a la importancia.

Antes de proponer una encuesta definitiva, se realizó una prueba piloto con la aplicación de veinte encuestas a personal de características similares en el Hotel Royal Pedregal con el fin de perfeccionar el contenido y estructura de la encuesta que se aplicó definitivamente, de esta prueba piloto se eliminaron un gran número de preguntas por considerar que el tiempo invertido en contestar esta encuesta

implicaba que los empleados terminaran contestando cada pregunta sin pensar realmente la respuesta, además de que muchas de ellas eran redundantes.

Con la encuesta definitiva se pretendió obtener la siguiente información:

Hasta que nivel están satisfechas las necesidades básicas del individuo de acuerdo a la escala jerárquica de Maslow.

Los valores de intercambio en el trabajo para los empleados.

- Que tan bien fueron establecidos estos valores en el convenio psicológico.
- Satisfacción o insatisfacción en el trabajo de acuerdo a las dieciséis fuentes que propone Herzberg.
- Satisfacción en el trabajo de acuerdo a cada una de las facetas del JDI.
- Nivel de desarrollo de las partes de la ecuación del rendimiento individual de Schermerhorn.
- Tendencias de la empresa a alguno de los sistemas de organización de Likert.

Cabe aclarar que sólo se hace mención de algunos de los autores cuyas teorías se han tomado en cuenta en el capítulo II debido a que muchas tienen enfoques diferentes de análisis, pero requieren de información similar que se puede obtener aplicando en la encuesta sólo los criterios antes mencionados.

El cuestionario pide al encuestado también características demográficas como edad, sexo, estado civil, lugar de nacimiento y nivel máximo de estudios, debido a que estas pueden influenciar la percepción y por ende los valores de intercambio de las personas lo cual a su vez interviene con su satisfacción en el trabajo. El conocer estos datos ofrece también la oportunidad de conocer más a fondo al personal que labora en la empresa y conocer también que características demográficas tienen las personas que se encuentran más satisfechas con la

organización por que son más afines a ella. El departamento al cual pertenece el encuestado, el sueldo diario que percibe y su antigüedad también son requeridos en el instrumento, pues su conocimiento ayudará a averiguar las diferencias de opinión entre los empleados de distintas áreas, jerarquías y antigüedad en la empresa.

Finalmente, el cuestionario incluye también preguntas que tratan de indagar posibles causas y consecuencias de satisfacción e insatisfacción en el trabajo

### **5.3.1 Instrumento de evaluación**

El cuestionario utilizado para realizar la investigación se presenta a continuación:

## ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo estudiar algunos aspectos relacionados con la motivación del personal en las diferentes áreas de trabajo. Los resultados que se obtengan serán utilizados para la elaboración de una tesis universitaria totalmente ajena a su lugar de trabajo. En esta encuesta **no** se requiere que anote usted su nombre.

Instrucciones: Por favor, subraye aquella respuesta que más se adecue a la situación que Usted vive dentro de la empresa

### 1. Mi trabajo es agradable la mayor parte del tiempo

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

### 2. Me siento expuesto a accidentes dentro de las instalaciones de la empresa

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

### 3. Las instalaciones del comedor, los vestidores y otras áreas de empleados son adecuadas

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

### 4. La supervisión en mi trabajo es justa

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

### 5. ) Cuál de las siguientes recompensas le gustaría más recibir? Enumere sus respuestas en orden de importancia siendo el número 1 la que Ud. más prefiera, el 2 la que siga en preferencia y así sucesivamente.

- (    ) un ascenso
- (    ) bonos para supermercado
- (    ) más convivencias con compañeros
- (    ) más apoyo de la empresa
- (    ) reconocimiento
- (    ) pertenecer a un club deportivo.
- (    ) atención médica privada
- (    ) aumento de sueldo
- (    ) más vacaciones
- (    ) más prestaciones
- (    ) \_\_\_\_\_



**6. Recibo recompensas adecuadas a mi esfuerzo de trabajo**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**7. Si la empresa me lo pidiera realizaría una tarea extra incondicionalmente**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**8. Se me reconoce el trabajo que desempeño**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**9. Mi sueldo va de acuerdo al trabajo que desempeño**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**10. El total del dinero que entra a mi casa alcanza para cubrir mis necesidades básicas**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**11. Las políticas de ascenso son justas**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**12. En general, las políticas en cuanto a faltas, vacaciones, uso del uniforme, disciplina, horas de entrada y salida, etc. son razonables**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**13.- Qué apoyos le da la empresa para realizar su trabajo?**

(Marque con una x la línea que describa su respuesta).

	De acuerdo	Casi de acuerdo	Casi en desacuerdo	En desacuerdo
Instalaciones Adecuadas	_____	_____	_____	_____
Herramientas y equipos suficientes	_____	_____	_____	_____
Instrucciones de trabajo claras	_____	_____	_____	_____
Exige una cantidad justa de trabajo	_____	_____	_____	_____
Apoya ideas nuevas	_____	_____	_____	_____

**14. Mi relación con mis compañeros de trabajo es buena**

de acuerdo            casi de acuerdo            casi en desacuerdo            en desacuerdo

**15. Mis compañeros de trabajo faltan mucho**

de acuerdo      casi de acuerdo      casi en desacuerdo      en desacuerdo

**16. Tengo amigos verdaderos en el trabajo**

de acuerdo      casi de acuerdo      casi en desacuerdo      en desacuerdo

**17.-En el trabajo me siento...**

(Marque con una x la línea que describa su respuesta).

	De acuerdo	Casi de acuerdo	Casi en desacuerdo	En desacuerdo
Respetado	_____	_____	_____	_____
Estimado	_____	_____	_____	_____
Tomado en cuenta	_____	_____	_____	_____
Ignorado	_____	_____	_____	_____

**18. Las responsabilidades que tengo en mi trabajo son justas**

de acuerdo      casi de acuerdo      casi en desacuerdo      en desacuerdo

**19. Me gustaría tener más responsabilidades, estar encargado de otras personas y tomar decisiones difíciles**

de acuerdo      casi de acuerdo      casi en desacuerdo      en desacuerdo

**20. La empresa me ha dado lo que esperaba al entrar a trabajar aquí**

de acuerdo      casi de acuerdo      casi en desacuerdo      en desacuerdo

**21. Me encuentro satisfecho con mi trabajo**

de acuerdo      casi de acuerdo      casi en desacuerdo      en desacuerdo

Edad: \_\_\_\_\_ años      Estado civil: \_\_\_\_\_      Sexo:  M       F

Lugar de nacimiento:      DISTRITO FEDERAL      ( )  
ESTADO DE LA REPUBLICA      ( )  
EXTRANJERO      ( )

**Nivel máximo de estudios:** SIN ESTUDIOS ( )  
PRIMARIA ( )  
SECUNDARIA ( )  
PREPARATORIA O TECNICO ( )  
LICENCIATURA ( )  
POSGRADO ( )

**Sueldo diario que percibe:** UN SALARIO MÍNIMO ( )  
DE UNO A TRES SALARIOS  
MÍNIMOS ( )  
MAS DE TRES SALARIOS  
MÍNIMOS ( )

**Departamento al que pertenece** \_\_\_\_\_

**Tiempo que ha trabajado Ud. en esta empresa:**  
MENOS DE UN AÑO ( )  
DE UNO A TRES AÑOS ( )  
MAS DE TRES AÑOS ( )

(Muchas gracias por sus respuestas!)

Cada pregunta del cuestionario tuvo un objetivo particular que se explica a continuación:

La primera pregunta toca el tema del trabajo en general. Las respuestas a esta pregunta arrojarán información acerca del trabajo como satisfactor que será analizado bajo los criterios de la satisfacción en el trabajo de Herzberg.

En la pregunta número dos se cuestiona a los empleados acerca de su seguridad física dentro de las instalaciones del hotel. Este punto será analizado con respecto a su satisfacción como uno de los niveles de la pirámide de las necesidades humanas de Maslow y como un factor de Higiene según la Teoría de Dos Factores de Herzberg.

La tercera cuestión intenta averiguar la percepción de los empleados con respecto a las instalaciones construidas para ellos y si estas cubren sus necesidades y expectativas. Estos criterios serán analizados bajo los preceptos de la Teoría de Dos Factores de Herzberg como uno de sus Factores de Higiene.

La cuarta pregunta es alusiva al tema de la supervisión, que es un factor de higiene según Herzberg y es mencionada como una de las facetas del *JDI* en las investigaciones de Locke.

La pregunta número cinco explora los valores que podrían convertirse en adecuadas recompensas o fuentes de satisfacción para el personal (Herzberg y Locke).

Con las respuestas al sexto punto se estudiará la opinión de los trabajadores acerca de las recompensas que actualmente reciben de la empresa. Las recompensas constituyen un satisfactor en la teoría de Herzberg.

Al preguntar en la séptima cuestión si existe la disposición de realizar un esfuerzo extra, se pretende llegar a conocer los resultados que ha tenido la motivación en los empleados. La motivación se examinará como uno de los satisfactores en el trabajo de Herzberg y como un impulsor del esfuerzo en el trabajo que es uno de los componentes de la ecuación individual del rendimiento de Schermerhorn y que denota la disposición de los empleados de realizar las cosas.

La octava pregunta se encuentra involucrada con el reconocimiento, mismo que se estudiará como uno de los satisfactores de Herzberg y como un factor que ayuda a la satisfacción de la necesidad de pertenencia ubicada en el cuarto nivel de la pirámide de Maslow.

En la pregunta número nueve se obtendrán respuestas que dejen más clara la percepción de los empleados acerca del sueldo con respecto al trabajo que desempeñan. Las respuestas también pueden mostrar el reconocimiento económico que da la empresa al esfuerzo requerido en determinado puesto. El análisis de estos datos se realizará con base en los factores de higiene de Herzberg y las facetas del *JDI* de Locke.

La décima pregunta también aborda el tema del sueldo, sin embargo aquí se averiguará si el pago recibido alcanza a cubrir las necesidades básicas del empleado. Este punto se analizará como un factor de higiene de Herzberg, una faceta del *JDI* de Locke y un punto que ayuda a la satisfacción de las necesidades fisiológicas ubicadas en el primer nivel de la pirámide de Maslow.

En la pregunta once se trata el tema del ascenso, lo que dará una pauta para saber si la empresa satisface las necesidades de crecimiento de sus empleados. El ascenso se analizará a la luz de la teoría de Herzberg como un

satisfactor; como un factor que logra satisfacer las necesidades de autoestima del cuarto nivel de la pirámide de Maslow y finalmente como una de las facetas del *JDI* de Locke.

El doceavo punto habla de algunas políticas de la empresa para que los empleados las califiquen. Las políticas de administración constituyen uno de los satisfactores de Herzberg y se encuentran también incluidas dentro de las facetas del *JDI* de Locke.

En la pregunta número trece se pretende medir cuestiones de apoyo organizacional. Este tema se estudiará con fundamento en la ecuación individual del rendimiento de Schermerhorn como una de las variables del rendimiento que contribuye al enriquecimiento del trabajo.

Con las respuestas que se obtengan en la pregunta catorce se intentará determinar si los empleados mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Este punto se analizará utilizando teorías de Herzberg, Locke y Maslow.

Al preguntar en el punto quince si los compañeros de trabajo del encuestado faltan mucho se pretende incursionar en el tema del ausentismo. La pregunta es hecha de forma indirecta pues si se preguntara abiertamente a los encuestados por sus ausencias en el trabajo probablemente muchos de ellos mentirían. Las respuestas se evaluarán como un reflejo o consecuencia de la insatisfacción en el trabajo (Consecuencias de baja satisfacción de los empleados según la teoría de Locke).

En la cuestión número dieciséis se investiga acerca de la aceptación e integración social de unos individuos con otros en su medio de trabajo. Este aspecto se examinará como un factor de higiene de Herzberg, como una faceta

del JDI (Job Descriptive Index) de Locke y finalmente como la necesidad de aceptación del tercer nivel de la pirámide de Maslow.

La pregunta diecisiete aborda el tema de la pertenencia del individuo con su medio de trabajo. La pertenencia se estudiará como el cuarto de los niveles de la pirámide de Maslow en el que se requiere de la autoestima que proporciona el ser reconocido estimado y respetado. También se analizará como una de las consecuencias de un clima abierto en una organización según la Teoría de los Sistemas de Organización de Likert.

Con las respuestas al punto dieciocho se calificarán las responsabilidades del trabajo como características de un sistema de tipo participativo en la Teoría de los Sistemas de Organización de Likert y como un satisfactor en el trabajo según Herzberg.

En la pregunta diecinueve se retoma el tema de las responsabilidades pero con un enfoque distinto al de la pregunta anterior pues con las respuestas a esta pregunta se puede obtener una pauta para saber si el trabajador cuenta con capacidades que aún no han sido explotadas o si tal vez ha sido mal ubicado en el puesto que desempeña y tiene más capacidad. Al hablar de capacidad, se puede hacer referencia a los atributos personales que incrementan el efecto multiplicativo de la ecuación individual del rendimiento de Schermerhorn.

La pregunta veinte del cuestionario busca investigar que tan bien fueron establecidos los valores de intercambio en el contrato psicológico realizado entre empresa y trabajadores al inicio de la relación laboral.

Finalmente, en el punto veintiuno se realiza una pregunta acerca de la satisfacción general de los empleados en su trabajo similar a la que realizó Herzberg al inicio de sus estudios de satisfacción del personal. La satisfacción en

el trabajo se vincula más directamente con la Teoría de Dos Factores de Herzberg, pero también tiene relación con las demás teorías expuestas en el capítulo II.

La segunda parte de la encuesta incluye espacios para algunos datos de identificación general del encuestado en la empresa. Estos datos pueden ayudar a clasificar los resultados de las encuestas en categorías, es decir, por medio de esta distinción de características de las personas se puede saber si por ejemplo es el personal operativo el que se encuentra inconforme con la seguridad de las instalaciones del hotel.

#### **5.4 Captura de datos**

Como en cualquier investigación, en la presente se encontraron obstáculos en la aplicación del cuestionario, en esencia la apatía de algunos empleados y el poco apoyo de niveles de supervisión y jefaturas propiciaron que solo 143 cuestionarios se pudieran recuperar. Ya que las encuestas son anónimas y que no todos los empleados respondieron la parte de los datos de identificación general, fue prácticamente imposible identificar a las personas que no entregaron sus cuestionarios. El periodo de aplicación y recuperación del total de las encuestas proyectadas se planeó con una duración de una semana y media, sin embargo debido a los problemas encontrados con la recuperación de los cuestionarios, este periodo se alargó hasta cuatro semanas.

Para efectuar el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios, primeramente se capturaron los datos en tablas en las que se puede observar como fue contestada cada encuesta aplicada. En dichas tablas se muestra cada pregunta con sus cuatro opciones de respuesta y se asigna un valor de uno cuando una respuesta en particular fue elegida o de cero cuando no fue así. Por cada pregunta se elaborará una gráfica de barras.



# CAPÍTULO VI

---

---

## CAPÍTULO VI

### *ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS*

En este capítulo se analizarán los datos obtenidos con la investigación realizada para conocer el grado de satisfacción en el trabajo del personal del Hotel Raddisson de la Ciudad de México.

#### **6.1 Análisis descriptivo de los datos**

La descripción se realizará mediante gráficas de barras. En las gráficas se mostrarán simultáneamente las respuestas del total de los encuestados, las del personal operativo y las del administrativo, debido a que esta división del personal conviene al estudio.

Algunas de las aseveraciones que se muestren en las gráficas serán comprobadas estadísticamente más adelante, pues es de suma importancia respaldar con inferencia estadística lo que se observa en los resultados descriptivos. Estas comprobaciones se realizarán en virtud de que muchas de las encuestas no pudieron ser recuperadas y por lo tanto la información que se tiene puede sufrir variaciones naturales con respecto a lo que sucede en toda la población.

Las técnicas estadísticas empleadas en el presente estudio son: pruebas de hipótesis para una proporción y tablas de contingencia.

Los resultados obtenidos con la pregunta número uno "Mi trabajo es agradable la mayor parte del tiempo" se presentan en la Figura 6.1. En esta figura se puede observar que el 64 por ciento del total de los encuestados encuentran su trabajo generalmente agradable. A un 29 por ciento su actividad laboral no le parece tan agradable. Sin embargo, tomando en cuenta estas dos cifras, podría decirse que

aproximadamente el 94 por ciento de los encuestados encuentra su trabajo agradable o casi agradable.

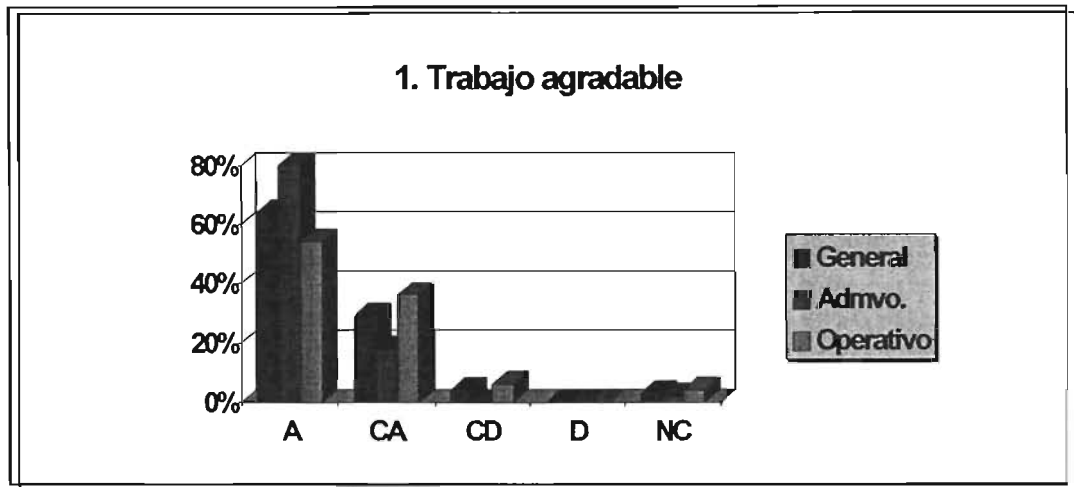


Figura 6.1

1. Mi trabajo es Agradable la mayor parte del Tiempo.

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En cuanto al personal administrativo, el 80 por ciento piensa que su trabajo es agradable, en contraste con el personal operativo, en el que sólo un 54 por ciento está de acuerdo con esta idea.

Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, en general los trabajadores no muestran muchos problemas con este punto por que la mayoría expresa que su trabajo es agradable.

En la Figura 6.2 se exponen los resultados obtenidos de la pregunta número dos, en la que se cuestiona a los empleados si se sienten expuestos a accidentes dentro de las instalaciones de la empresa.

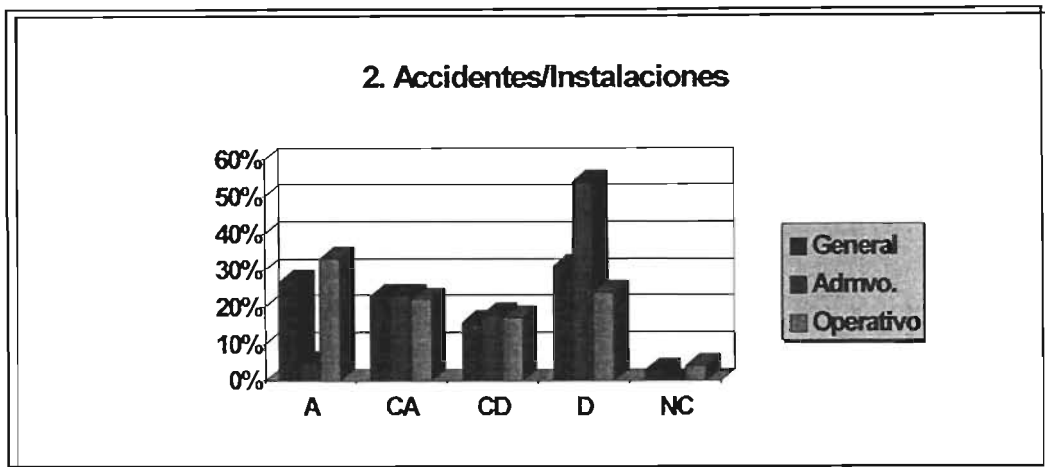


Figura 6.2

2. Accidentes en las Instalaciones

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo  
 D= En desacuerdo NC= No contestó

De acuerdo a los datos que se ven reflejados en la figura anterior, se puede observar una tendencia media en los resultados generales, pues el porcentaje de personas que se sienten definitivamente expuestas a accidentes es menor sólo por cuatro puntos al de las personas que definitivamente no se sienten expuestas. Además, un 23 por ciento de los encuestados se manifiesta “casi de acuerdo “ en sentirse expuesto a accidentes dentro de la empresa. De acuerdo a estas cifras, si se uniera este 23 por ciento al 27 por ciento que se siente expuesto a accidentes, se tendría que un 50 por ciento se siente expuesto físicamente en la empresa, lo cual representa un problema grave que puede ser fuente importante de insatisfacción.

Si se contrastan las respuestas del personal administrativo con las del operativo, se puede notar una definitiva separación de opiniones. Aunque pudiera pensarse que la mayoría de los empleados a nivel operativo debieran sentirse más expuestos a accidentes debido a la naturaleza de su trabajo, la unión de las tendencias a la opción “de acuerdo” de los trabajadores administrativos suman un 54 por ciento que se siente expuesto a pesar de que laboran en oficinas aparentemente seguras, mientras que la tendencia del personal operativo indica que más de la mitad

de los trabajadores no se sienten expuestos o lo sienten sólo en una pequeña proporción.

La pregunta número tres, hace referencia a las instalaciones construidas expresamente para el uso de los empleados. Los resultados obtenidos en esta cuestión se muestran en la figura 6.3 :

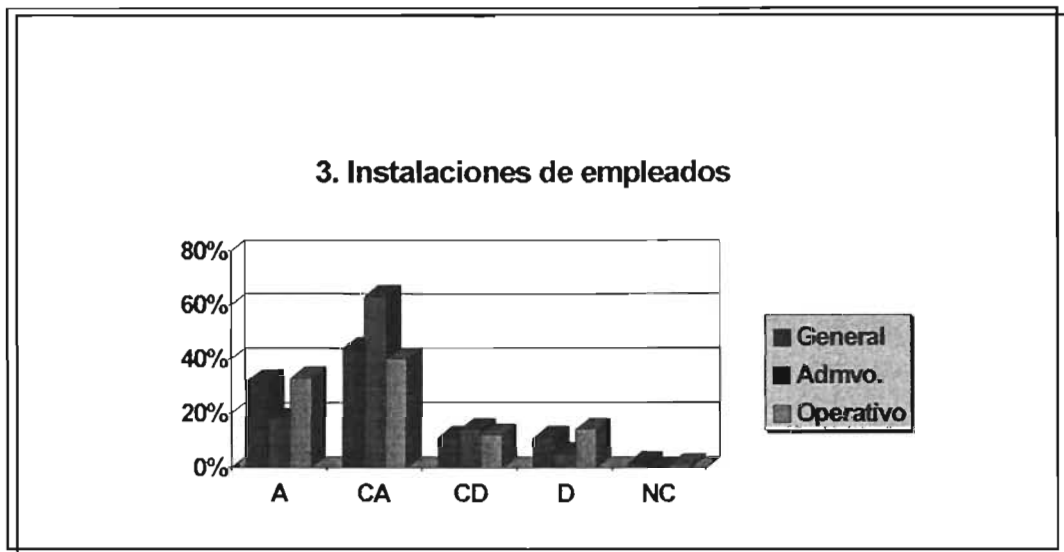


Figura 6.3

### 3. Instalaciones de Empleados Adecuadas

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo  
D= En desacuerdo NC= No contestó

De acuerdo a la figura, un 32 por ciento del total de los encuestados opinan que las instalaciones son adecuadas y un 44 por ciento las encuentran casi adecuadas, por lo tanto las tendencias positivas con respecto a las instalaciones se acercan a un 76 por ciento. De lo anterior se puede concluir que las instalaciones para empleados pueden ser motivo de insatisfacción en baja proporción.

Las opiniones de los empleados administrativos y operativos no difieren mucho de los resultados globales. Sólo vale la pena resaltar que el personal

administrativo está de acuerdo en mayor proporción que el personal operativo con relación al grado de adecuación de las instalaciones para empleados.

En la pregunta cuatro se evaluó la supervisión y se obtuvieron los siguientes resultados:

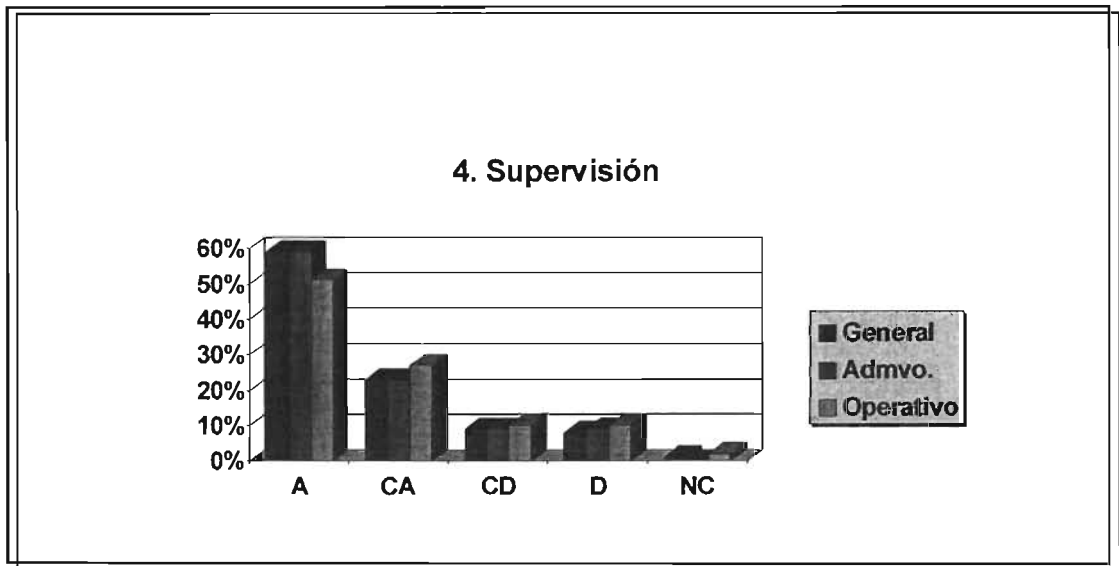


Figura 6.4

#### 4. Supervisión

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo  
D= En desacuerdo NC= No contestó

La figura anterior muestra que la mayoría del total de los encuestados tiene tendencias a estar de acuerdo con respecto a la supervisión en el trabajo, así que este aspecto podría generar sólo pocos problemas en cuanto a la satisfacción de los empleados.

El personal operativo y el administrativo mantienen la misma tendencia que refleja el análisis general, aunque según la gráfica, los empleados a nivel operativo se encuentran ligeramente más a disgusto con la supervisión.

En la quinta pregunta se trató de conocer los valores de intercambio de los trabajadores con la empresa que se podrían utilizar de forma efectiva para motivar al personal. En la figura 6.5 se resumieron los resultados obtenidos en esta pregunta.

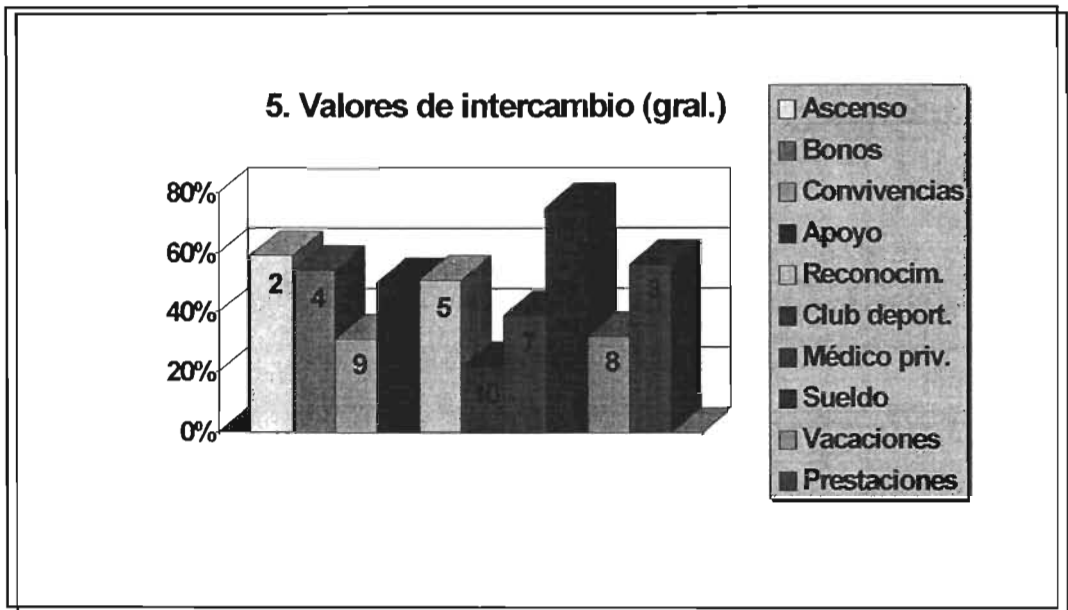


Figura 6.5  
Valores de Intercambio (Análisis General)

En la figura anterior, cada columna tiene un número que representa el orden de importancia que le fue conferido a cada opción por los empleados. Así, se puede observar, en general, que el valor más importante para los trabajadores es el sueldo, seguido del ascenso, prestaciones, bonos, apoyo y reconocimiento, que son valores que muestran preferencias más o menos cercanas. El resto de los valores se encuentran más alejados, por lo tanto se considerarán menos importantes.

Las opiniones del personal operativo y administrativo en cuanto a los valores se muestran en la Figura 6.5.1.

Como se puede observar, en todos los casos, el primer motivador es la retribución económica que representa el sueldo. Para el personal administrativo, el resto de los valores es importante en el siguiente orden: ascenso, prestaciones, reconocimiento, apoyo, bonos para supermercado y servicio médico privado. En la opinión del personal operativo, el orden no es el mismo: apoyo, bonos, prestaciones, ascenso, reconocimiento y servicio médico privado.

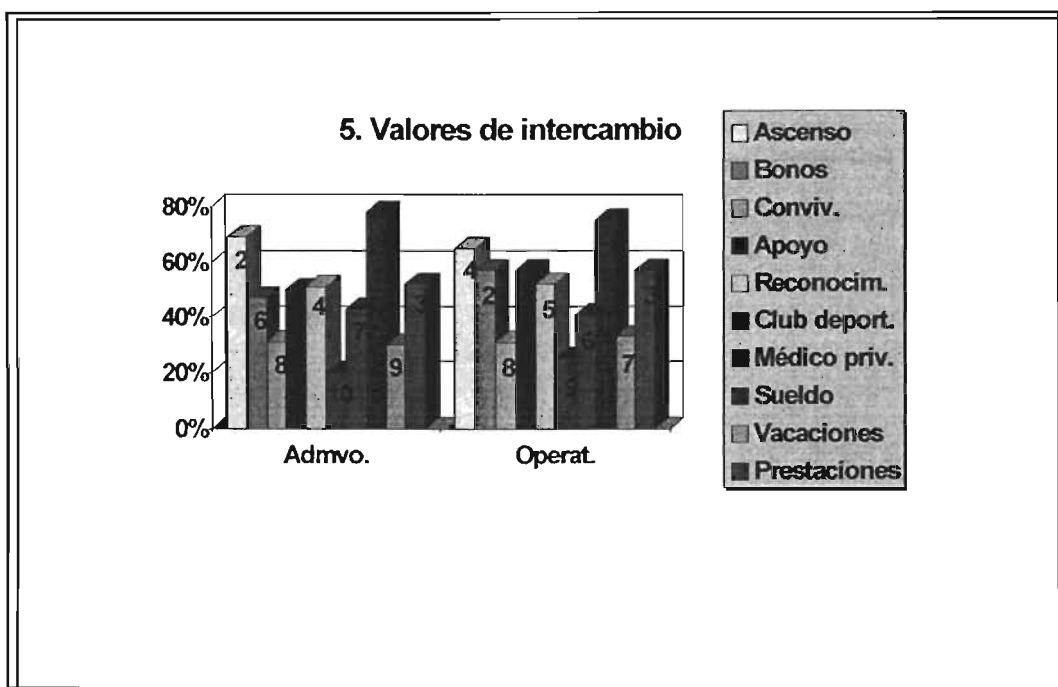


Figura 6.5.1  
5. Valores de Intercambio (Análisis por tipo de personal)

Con base en lo anterior puede pensarse que después del sueldo, el apoyo es lo más importante para los trabajadores operativos. Mientras que para los administrativos el ascenso es lo más importante después del salario, posiblemente por que debido a su preparación tienen más oportunidades de escalar posiciones dentro de la organización; en cambio para los trabajadores operativos, el ascenso queda relegado hasta el quinto lugar de su escala.



En el punto seis de la encuesta, se evalúan las recompensas recibidas en el trabajo. La figura 6.6 muestra que las respuestas en general tuvieron una tendencia más negativa que positiva, pues el 34 por ciento de los encuestados opinaron que definitivamente no reciben recompensas adecuadas a su esfuerzo de trabajo. Y si además se considera el 20 por ciento que se mostró casi en desacuerdo, se puede concluir que más de la mitad de los encuestados pueden estar insatisfechos por esta causa.

Se puede observar que el personal operativo está ligeramente más en desacuerdo con este punto.

En la pregunta número siete se cuestionó a los empleados acerca de su disposición de realizar una tarea extra para le empresa, la gran mayoría estuvo totalmente de acuerdo con la idea (figura 6.7), la suma de las tendencias a la opción “de acuerdo” da un total de 83 por ciento, lo que demuestra que la motivación en el hotel no representa gran problema.

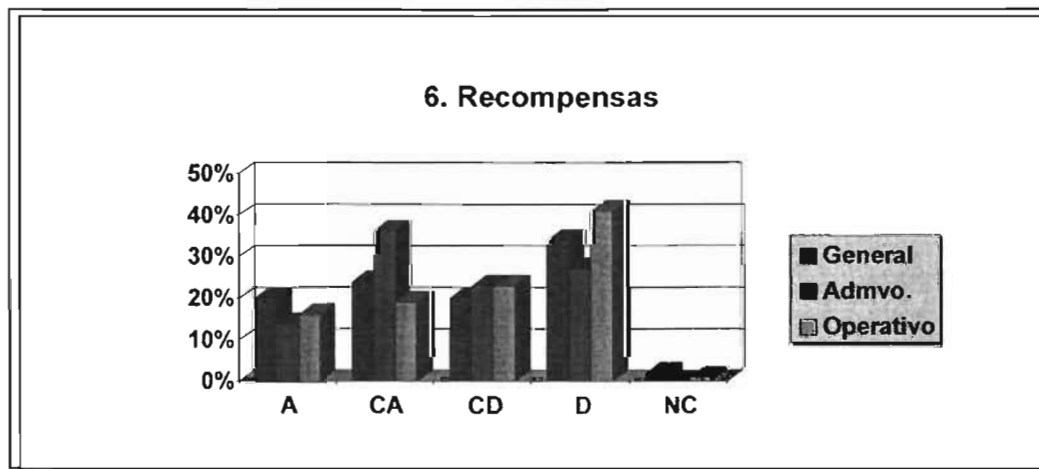


Figura 6.6

6. Recompensas

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

Tanto el personal administrativo como el operativo mantienen tendencias hacia la realización de una tarea extra sin objeción, sin embargo, el personal administrativo muestra ligeramente más disposición que el personal operativo

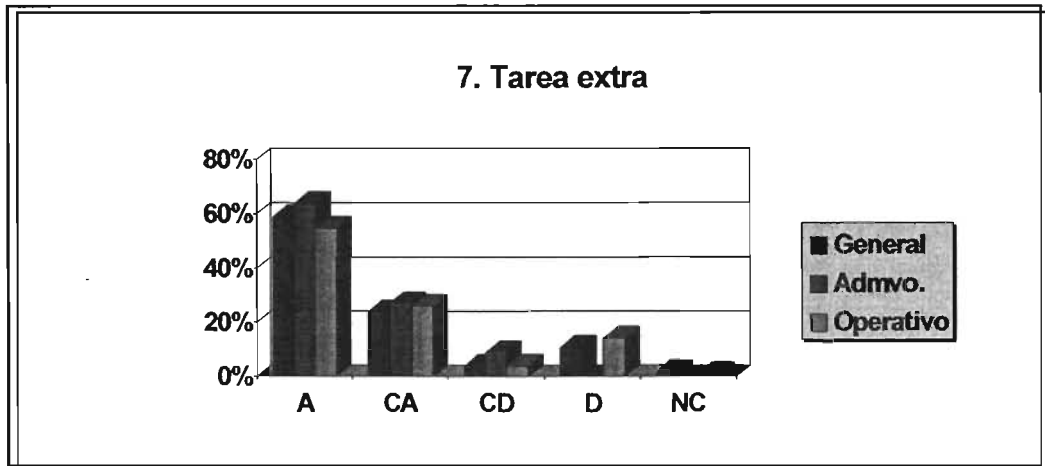


Figura 6.7

#### 7. Tarea Extra

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= De acuerdo NC= No contestó

El reconocimiento en el trabajo fue evaluado en la octava pregunta, con la que se obtuvo la información que se muestra en la Figura 6.8.

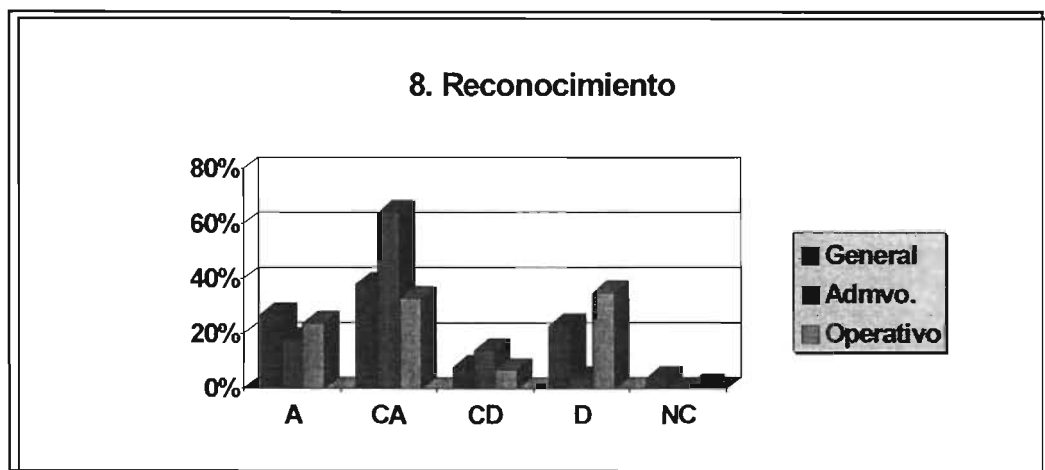


Figura 6.8

#### 8. Reconocimiento

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

La mayoría de las respuestas a esta pregunta muestran tendencias a estar de acuerdo en que reciben reconocimiento, sin embargo, un 23 por ciento del total de los encuestados se inclina hacia el lado contrario, esto significa que existen partes de la población con opiniones muy divididas, lo que es consecuencia de una aplicación heterogénea del reconocimiento en la empresa.

Si se suman las opiniones “de acuerdo” y “casi de acuerdo” del personal administrativo (82 por ciento), se puede concluir que una gran parte de estos trabajadores encuentran reconocimiento en su trabajo. En cambio, las opiniones del personal operativo se dividen más o menos en la misma proporción en tendencias a estar de acuerdo y a estar en desacuerdo.

En la pregunta número nueve se analizó la correspondencia entre el monto del sueldo y la cantidad de trabajo. Las respuestas recopiladas se muestran en forma gráfica en la Figura 6.9.

Con el análisis de este gráfico se puede observar que la suma de las tendencias a estar de acuerdo es igual a la de las tendencias a estar en desacuerdo, por lo tanto, en opinión de los empleados, aproximadamente la mitad son pagados justamente y la otra mitad no. Esto puede representar una importante fuente de insatisfacción para los trabajadores y por ende una importante causa de problemas para la empresa.

En el caso de los empleados administrativos, las tendencias suman igualmente 50 y 50 por ciento, dividiendo las opiniones exactamente a la mitad. Sin embargo, los empleados operativos se inclinan ligeramente a la opinión de que son injustamente pagados, pues su sueldo no corresponde a su esfuerzo de trabajo.

En la pregunta número 10 se aborda también el tema del sueldo, pero esta vez se contrasta con la medida en que contribuye a cubrir las necesidades básicas del individuo.

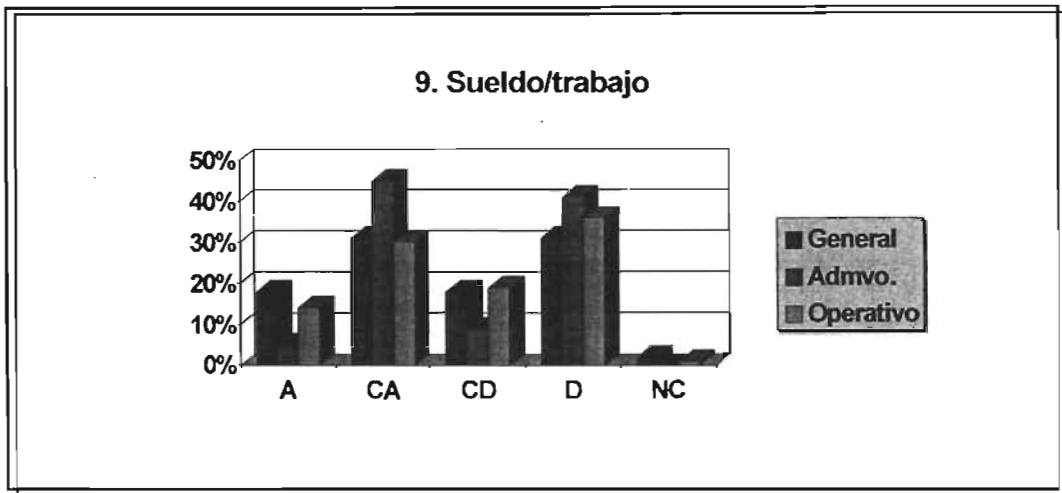


Figura 6.9

Sueldo/Trabajo Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

9.

En la Figura 6.10, se puede observar que en general, las respuestas tienden a mostrar el desacuerdo de los trabajadores con la idea de que su sueldo contribuya a cubrir sus necesidades básicas. El personal operativo muestra la misma tendencia, mientras que casi la mitad del personal administrativo opina que su sueldo sí contribuye a cubrir sus necesidades básicas.

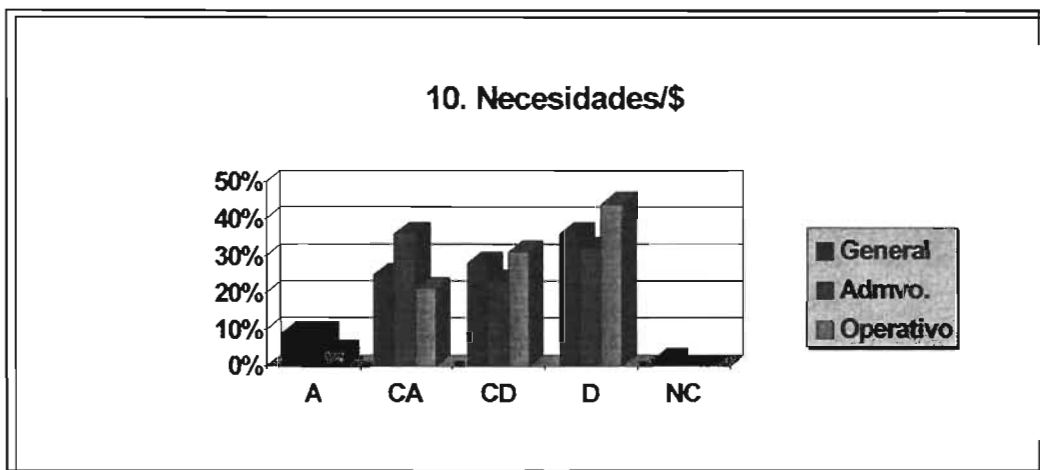


Figura 6.10

10. Necesidades/\$

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En el punto número 11 de la encuesta se pregunta a los empleados acerca de que tan justas son las políticas de ascenso. En la siguiente figura se pueden observar los datos obtenidos con las respuestas a esta pregunta.

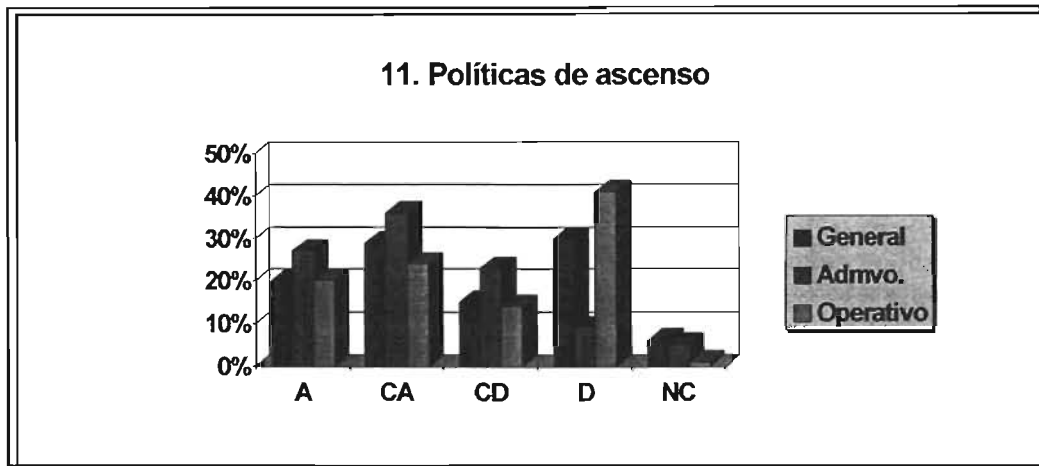


Figura 6.11

11. Políticas de Ascenso

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En general, las opiniones de los empleados a este respecto se encuentran divididas casi a la mitad, pero tienen una muy ligera tendencia a la opinión de que las políticas de ascenso son aplicadas con justicia.

Se puede observar además que el personal operativo es el que más inconforme se encuentra con las políticas de ascenso de la empresa.

En la doceava pregunta, los empleados expresaron su opinión acerca de las políticas de administración de la empresa, estas opiniones pueden observarse gráficamente en la Figura 6.12.

Se puede observar a nivel general que el personal se inclina más hacia la opinión de que las políticas de la empresa son razonables, lo que representa un punto a favor de la organización, pues la aplicación de políticas justas no sólo refleja

equidad, si no que también es una buena fuente de satisfacción para el personal, lo cual es muy positivo para el funcionamiento de la empresa.

El personal administrativo muestra una tendencia aún más marcada que el personal operativo hacia la opinión de la correcta aplicación de las políticas de administración.

Podría resultar interesante para la empresa analizar las políticas administrativas que les afectan al personal operativo en particular.

En la pregunta número trece se midieron cuestiones de apoyo organizacional, las que involucran particularmente a las instalaciones, la disponibilidad de herramientas y equipo suficientes, la claridad de las instrucciones de trabajo, la asignación de una cantidad justa de tareas y el apoyo organizacional a ideas nuevas.

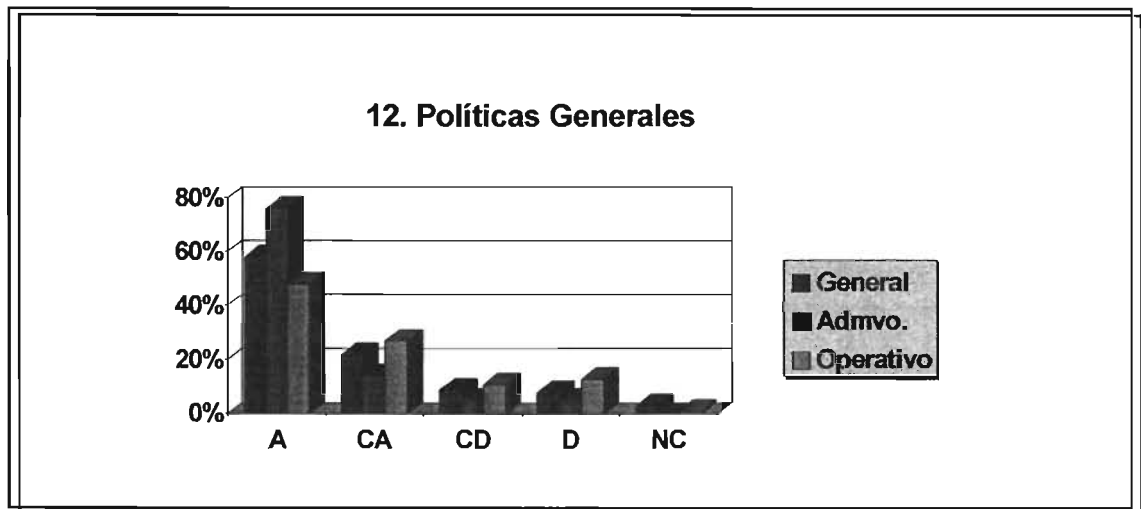


Figura 6.12

### 12. Políticas Generales

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En la Figura 6.13.1 se muestran los resultados obtenidos acerca de lo adecuado de las instalaciones de trabajo.

En general, las opiniones se ven claramente apegadas a la idea de que las instalaciones son adecuadas. El personal administrativo y el operativo mantienen casi la misma tendencia, aunque debe observarse que el personal operativo muestra más inconformidad a este respecto.

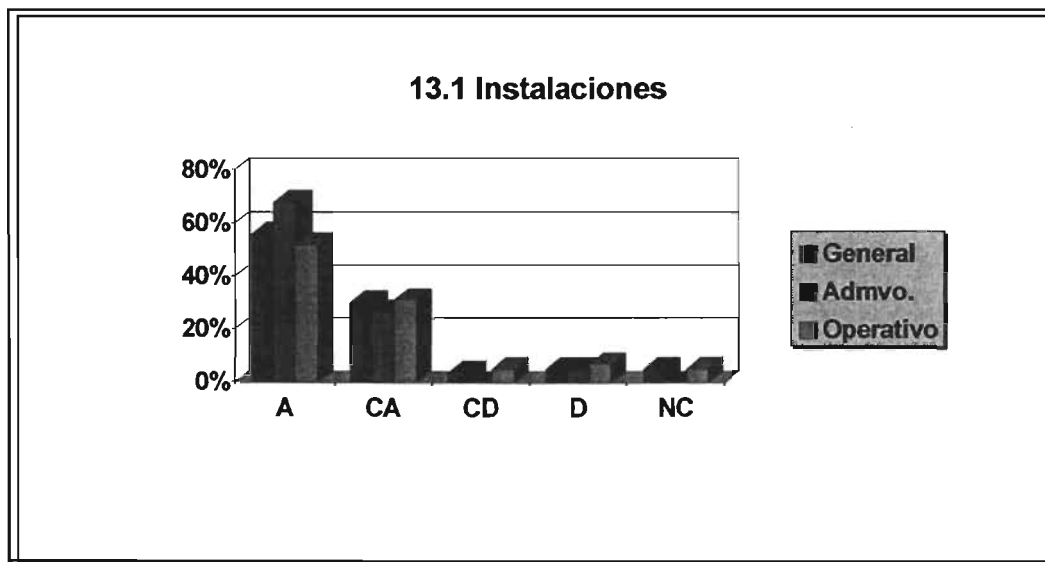


Figura 6.13.1

13.1 Instalaciones

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En la Figura 6.13.2 se ha graficado el juicio de los empleados en lo concerniente al apoyo de la empresa con herramientas y equipos suficientes para la realización del trabajo.

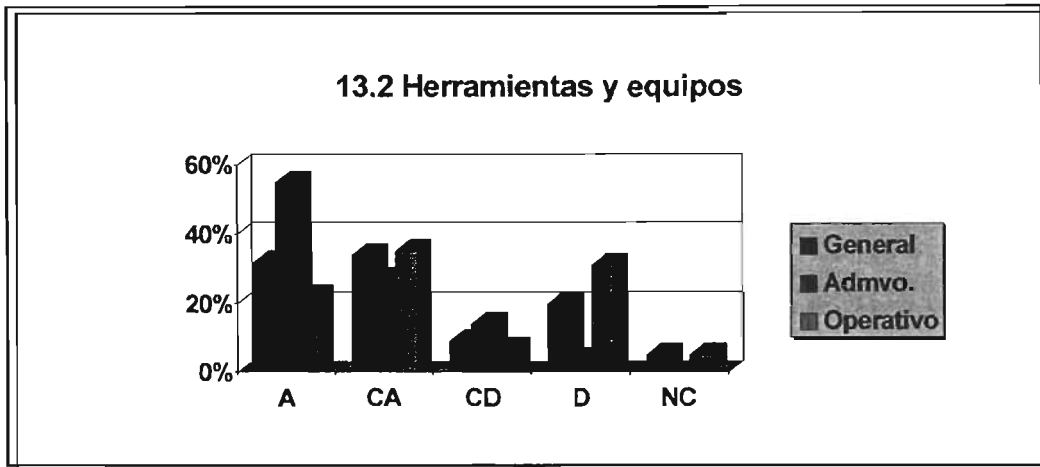


Figura 6.13.2

13.2 Herramientas y Equipos

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

Como puede observarse, a nivel general, los empleados están de acuerdo con que las herramientas y equipos de apoyo son suficientes, sin embargo, la suma de las tendencias negativas resulta en un 30 por ciento, que aunque sea minoría no deja de ser importante, por lo que la empresa debe poner un poco más de atención a este respecto.

Los trabajadores administrativos, muestran una tendencia positiva aún más marcada que los empleados operativos, por lo que el hotel debe centrar sus esfuerzos de mejora en suministrar herramientas y equipos al personal operativo.

Las instrucciones de trabajo fueron evaluadas a continuación y arrojaron los resultados que se muestran en la Figura 6.13.3.





Figura 6.13.3

13.3 Instrucciones de Trabajo

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En esta figura, sucede algo muy similar a lo ocurrido en la gráfica anterior, pues las tendencias generales muestran inclinación a estar de acuerdo con que las instrucciones de trabajo son claras. La inclinación del personal administrativo es aún más marcada en esta dirección. El personal operativo muestra una pequeña pero importante tendencia a la opinión de que no existen muy buenas instrucciones de trabajo, por lo que la empresa debe poner más atención a este punto.

En la misma pregunta, se puso también “en tela de juicio” la justicia de la cantidad de trabajo que exige la empresa, la información que se obtuvo se encuentra expresada en forma gráfica en la Figura 6.13.4, en la cual se puede confirmar la existencia de una tendencia que se repite de nuevo, pues la generalidad de los encuestados enfoca sus respuestas hacia la creencia de que la cantidad de trabajo que se les exige es justa.

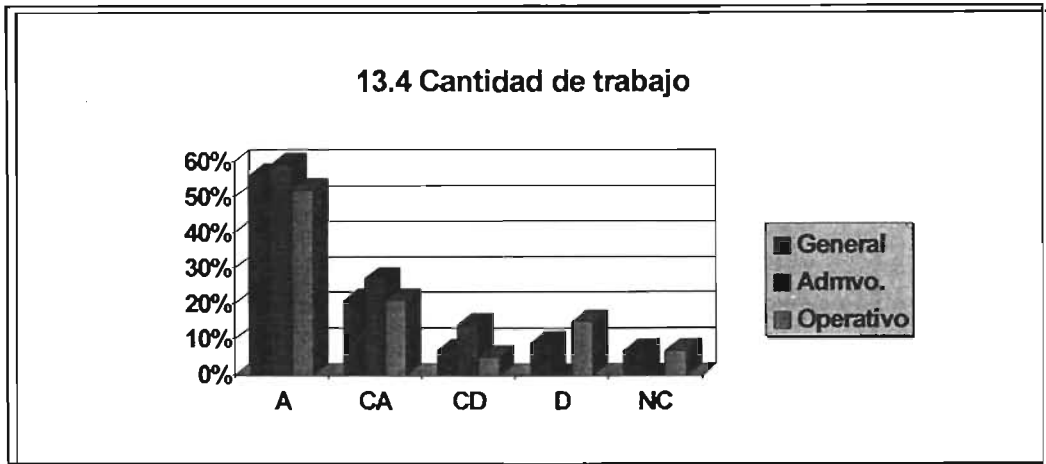


Figura 6.13.4

13.4 Cantidad de Trabajo

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

De nuevo la tendencia positiva del personal administrativo es más marcada que la del operativo, porción de la población que refleja tener más problemas con la aceptación de la cantidad de trabajo que les es asignado.

La última de las cuestiones analizadas en la pregunta número 13, es el apoyo que la empresa muestra hacia las ideas nuevas de los empleados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Nuevamente, las respuestas muestran tendencias positivas, las cuales son más definitivas en el personal administrativo y más endebles en el personal operativo.

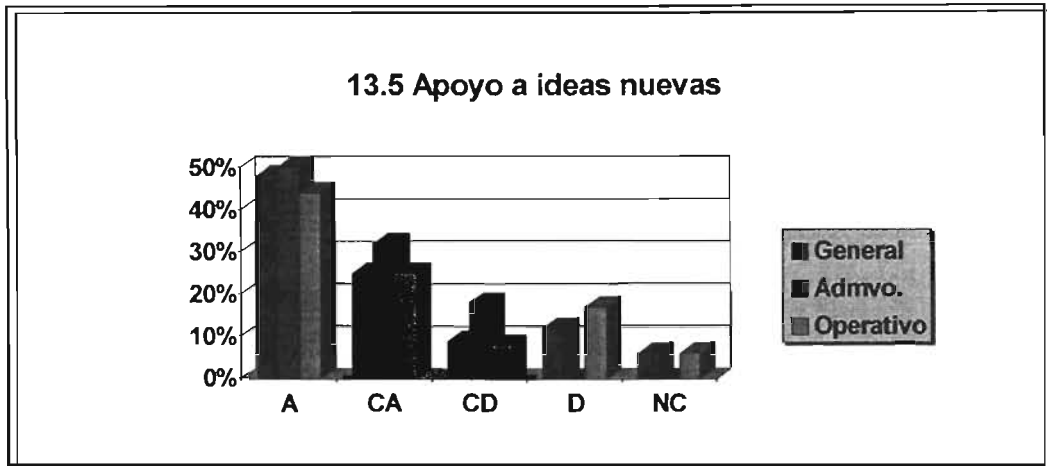


Figura 6.13.5

13.5 Apoyo a Ideas Nuevas

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

Al conjuntar todas las respuestas obtenidas en los apartados de la pregunta número trece, puede concluirse que los apoyos de la empresa hacia el personal son muy adecuados, sin embargo estos son más deficientes en los niveles operativos de la empresa.

En la pregunta número 14 se analizó la relación de los trabajadores con sus compañeros de trabajo, las respuestas se grafican en la siguiente página.

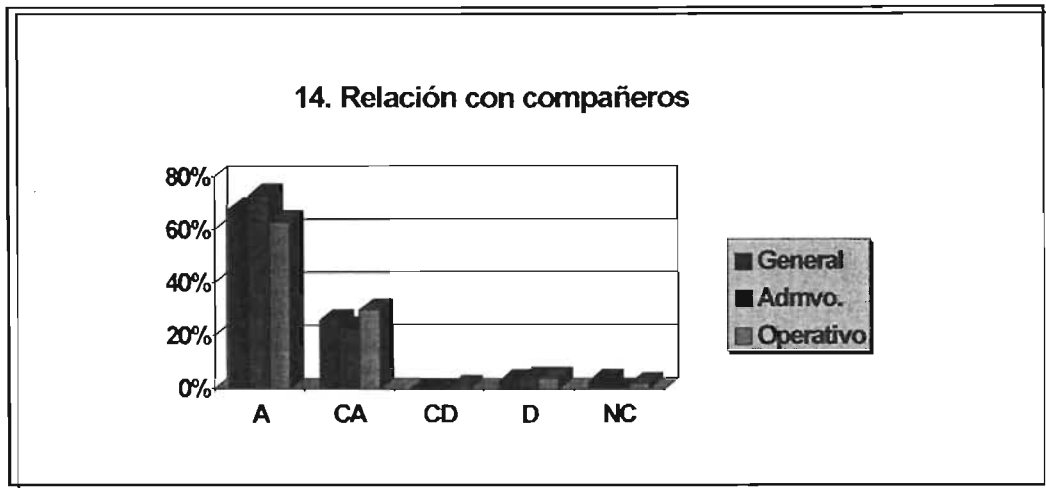


Figura 6.14

14 Relación con compañeros

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

Con sólo ver la figura anterior, se nota claramente que las respuestas en todos los segmentos de la población expresaron casi en su totalidad que las relaciones entre empleados como compañeros de trabajo es buena.

En la pregunta número quince se analizó el ausentismo de los empleados (figura 6.15)

Al preguntar a los empleados si sus compañeros de trabajo faltan mucho, a nivel general, las respuestas obtenidas muestran que los trabajadores están en desacuerdo con la idea de que sus compañeros falten, es decir, según los propios empleados, el índice de ausentismo es bajo.

En opinión de los trabajadores administrativos, sus compañeros de trabajo casi no faltan, en cambio, las opiniones de los trabajadores operativos se encuentran más divididas.

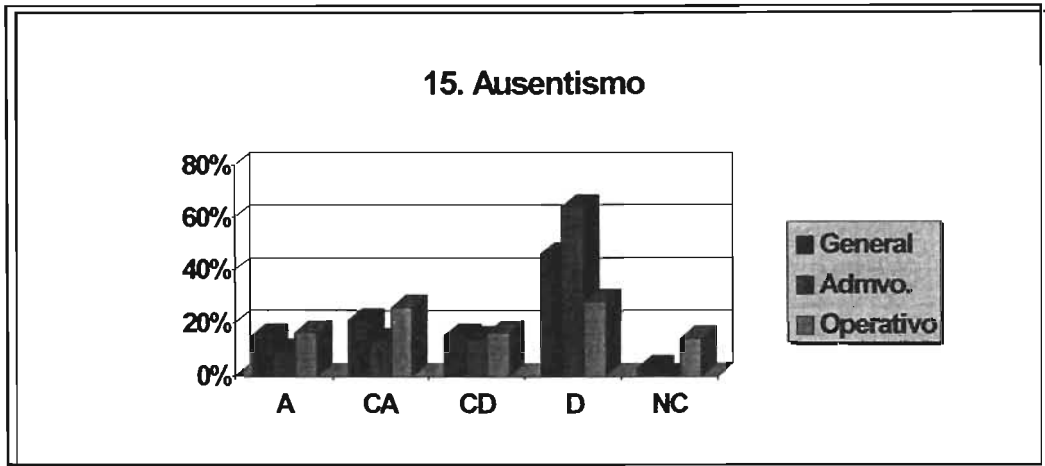


Figura 6.15

15 Ausentismo

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

También hay que tomar en cuenta en este punto que el porcentaje de personal de nivel operativo que no respondió la pregunta fue bastante alto, tal vez debido al deseo de omitir información negativa en el tema del ausentismo.

En el punto número 16 de la encuesta, se cuestionó a los trabajadores acerca de la existencia de amigos verdaderos para ellos dentro de la empresa, las respuestas que se obtuvieron se muestran en forma gráfica en la Figura 6.16.

En las respuestas a esta pregunta, se nota claramente una tendencia de todos los segmentos de empleados a opinar que sí cuentan con amigos verdaderos dentro de la empresa, esta tendencia es más marcada en los empleados administrativos que en los operativos.

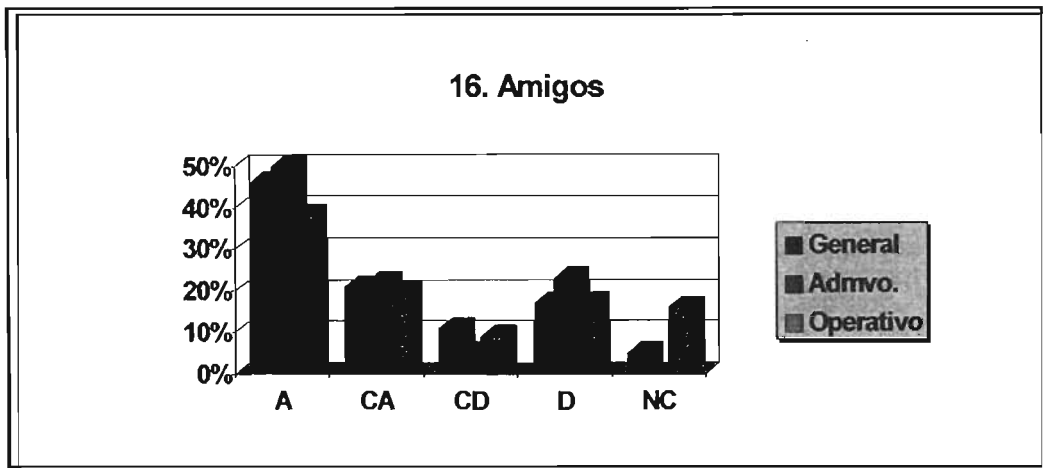


Figura 6.16

16 Amigos

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En la pregunta número 17 se analiza la pertenencia del individuo con su medio de trabajo, misma que alimenta las necesidades de auto estima del trabajador y lo motiva en el desempeño de sus actividades laborales.

En esta pregunta se analizan cuatro cuestiones por separado: el sentimiento de respeto, estima, odio y el ser tomado en cuenta. En la Figura 6.17 se muestran los resultados de las respuestas en cuanto al sentimiento de respeto de los empleados.

Según refleja esta figura, las respuestas de todos los grupos de personal se encuentran orientadas hacia la misma dirección: los trabajadores se sienten respetados dentro de la empresa. Una vez más los empleados administrativos muestran una tendencia más marcada a este sentimiento positivo y los empleados operativos una más débil.

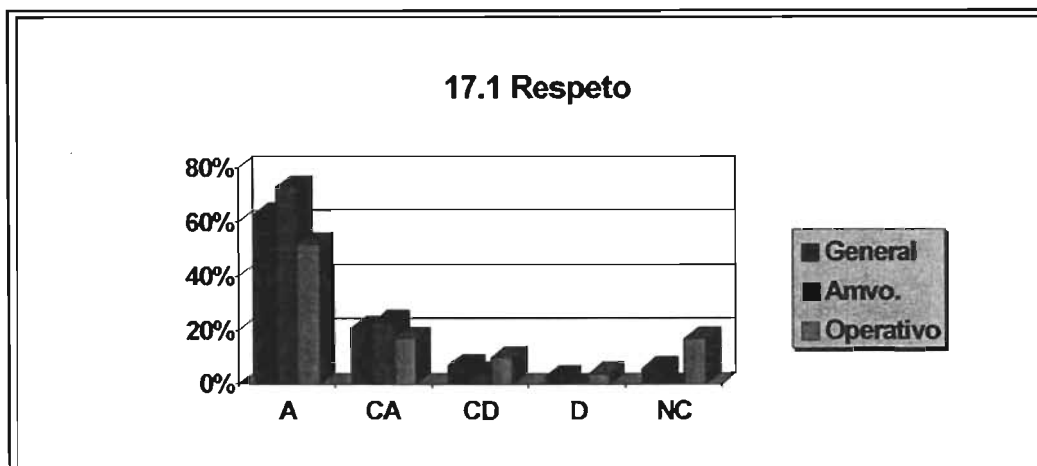


Figura 6.17.1

17.1 Respetado

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En esta misma pregunta se cuestionó posteriormente a los empleados acerca de su sentimiento de estima dentro de la empresa. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 6.17.2.

Las respuestas a esta parte de la pregunta repiten las tendencias de las respuestas al inciso anterior, pues todos los grupos de empleados tienden a sentirse estimados.

El sentimiento de estima se presenta más fuertemente entre los trabajadores administrativos que en los operativos.

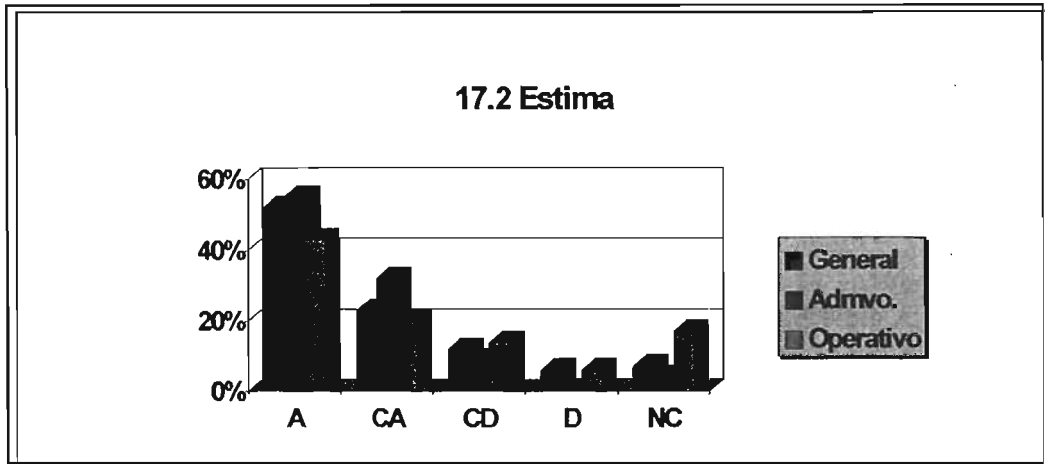


Figura 6.17.2

17.2 Estima

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

La siguiente parte de la pregunta se refiere al sentimiento de los empleados de ser tomados en cuenta en la empresa.

Las respuestas obtenidas a esta pregunta se muestran en la Figura 6.17.3, en la cual se puede observar que todos los segmentos del personal se encuentran de acuerdo en sus tendencias a la opinión de sentirse tomados en cuenta.

Al igual que en los dos puntos anteriores, la tendencia a esta respuesta es más clara en los empleados administrativos que en los operativos.



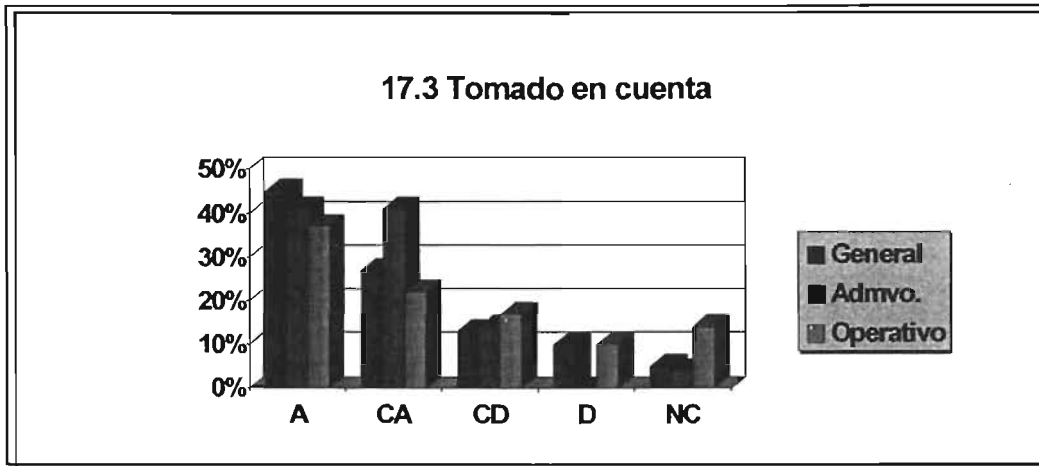


Figura 6.17.3

17.3 Tomado en Cuenta

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en Desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En el último de los puntos propuestos en la pregunta 17, se analizó el sentimiento de odio que algunos de los trabajadores sienten que recae sobre ellos. En la siguiente figura se pueden ver los resultados obtenidos al respecto.

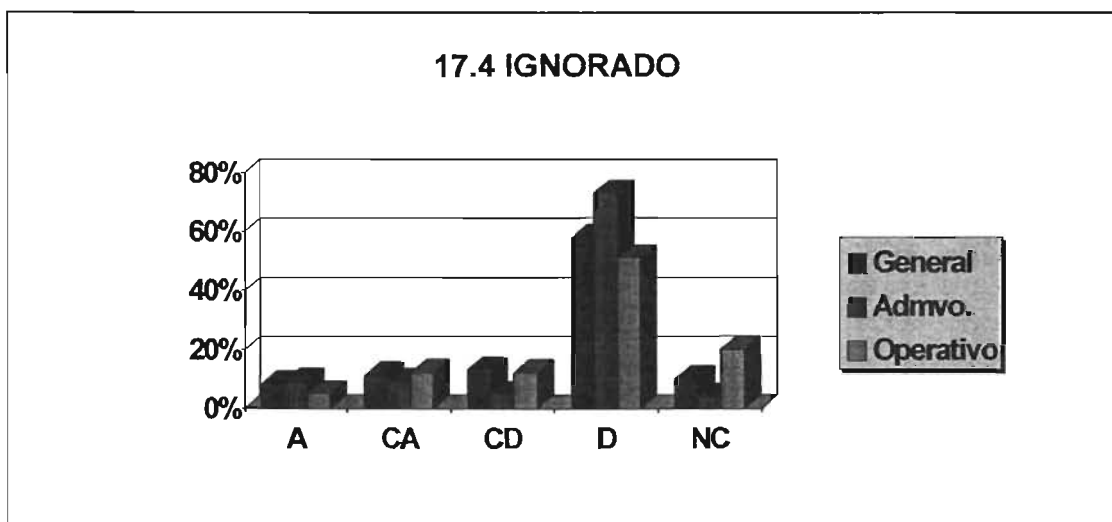


Figura 6.17.4

17.4 Odio

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

Las tendencias en las respuestas de todos los grupos del personal muestran que no se sienten ignorados, sin embargo, los porcentajes de estas tendencias reflejan que los trabajadores no están siendo tan definitivos en su respuesta de no sentirse ignorados como en las tres partes anteriores de esta pregunta.

Como en las anteriores repuestas, en el ultimo punto de esta pregunta, los empleados administrativos se sienten más seguros de no ser ignorados que los empleados operativos.

A lo largo de esta pregunta, se pudo observar que el índice de personas que no contestó aumentó considerablemente, probablemente como resultado a una actitud en la que se prefiere omitir información negativa.

Las responsabilidades que se tienen en el trabajo son evaluadas en el punto número 18 de la encuesta. La descripción de las respuestas se muestran en forma gráfica en la Figura 6.18.

En cuanto a la justicia de las responsabilidades asignadas a cada trabajador, todos los grupos de empleados mostraron una inclinación hacia la opinión de que sus responsabilidades sí son justas.

Una vez más, el personal administrativo se orienta más fuertemente hacia esta respuesta y la orientación de los trabajadores operativos es más débil.

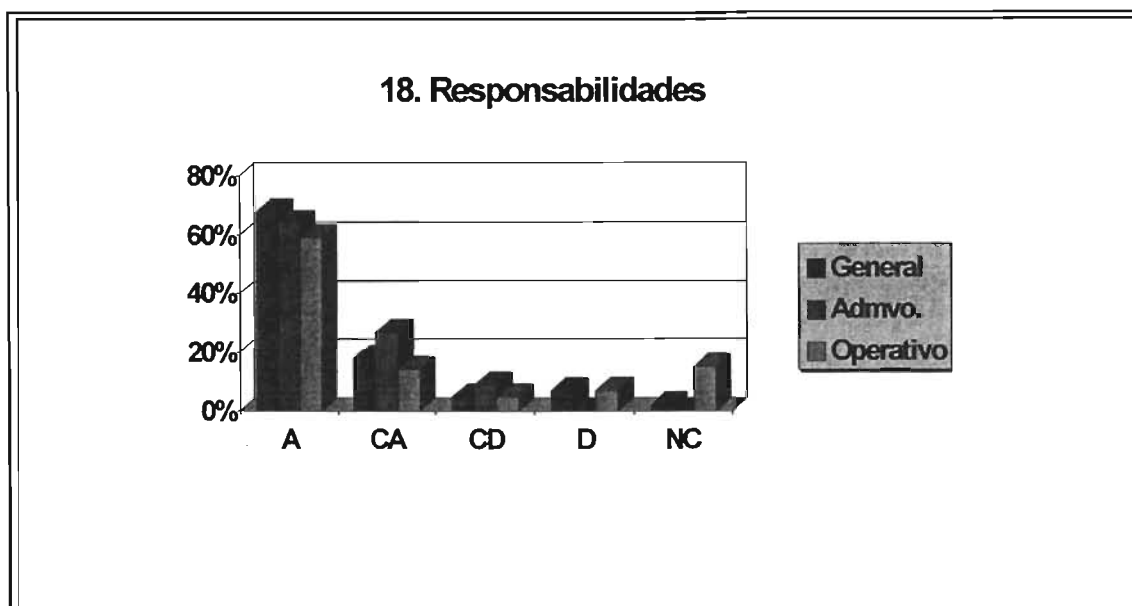


Figura 6.18

#### 18. Responsabilidades

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

Considerando que la asignación de responsabilidades es un factor que aumenta la satisfacción del personal, se puede decir que la empresa debe poner más atención en las responsabilidades que delega al personal operativo para poder aumentar su satisfacción dentro de la organización.

En el punto número 19 de la encuesta se pretende encontrar si el personal posee capacidades que aún no han sido explotadas y siente deseos de tener más responsabilidades y de tomar decisiones difíciles. Las respuestas a esta pregunta se describen en la Figura 6.19.

Las respuestas del personal denotan un claro deseo de todos los grupos de trabajadores por tener más responsabilidades.

Los trabajadores operativos se encuentran más débilmente identificados con la tendencia general. La suma de las tendencias del personal administrativo hacia tener más responsabilidades suman un 100 por ciento, lo que denota un deseo realmente fuerte de superación personal. Esta podría ser una excelente fuente de satisfacción para el personal administrativo si se aplica correctamente.

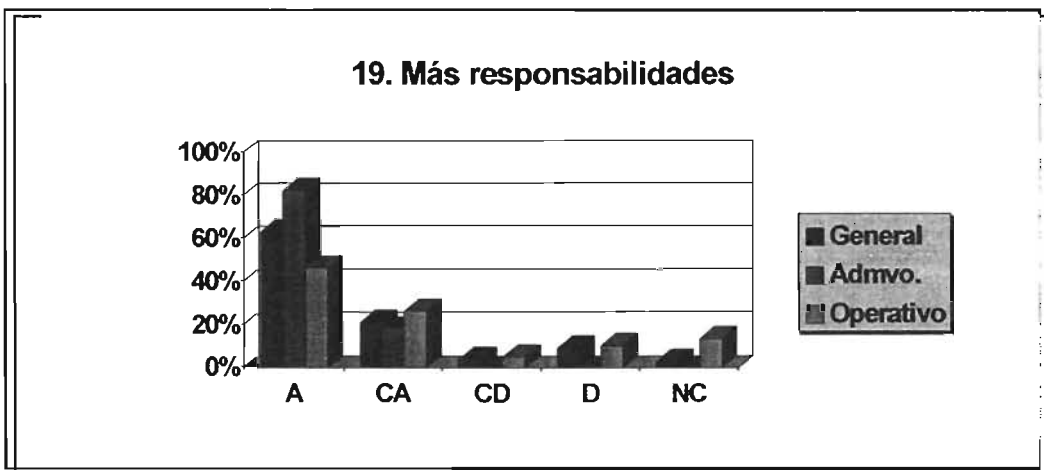


Figura 6.19

**19. Más Responsabilidades**

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

En la pregunta número 20 de la encuesta, se trató de averiguar si las expectativas establecidas en el contrato psicológico fueron cumplidas. Los resultados que se obtuvieron se muestran en la figura 6.20.

La mayoría de las respuestas de los tres grupos se concentran en la opción “casi de acuerdo”, lo que denota que las expectativas de los empleados con respecto a la empresa se han cumplido en su mayoría.

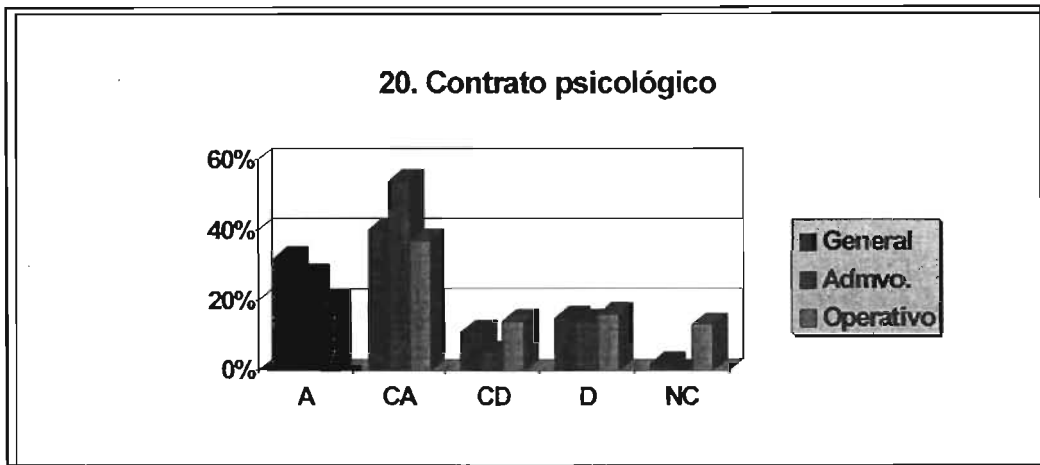


Figura 6.20

20. Contrato Psicológico

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= En desacuerdo NC= No contestó

El grupo de los trabajadores operativos es el que no se encuentra tan de acuerdo con haber recibido lo esperado.

Por ultimo, en la pregunta 21 se cuestiona a los trabajadores acerca de su satisfacción general en el trabajo. En la siguiente Figura 6.21 se expresan los resultados obtenidos.

Los tres grupos de empleados dejan ver su opinión claramente, la cual refleja que de forma general se encuentran satisfechos con su trabajo. Esta pregunta conjunta de forma general a la mayoría de las anteriores, por lo que las tendencias dominantes que se han visto a lo largo de las respuestas obtenidas se repiten en esta pregunta: los empleados administrativos se sienten más satisfechos con su trabajo que los operativos.

En general, las respuestas a esta pregunta reflejan una alta satisfacción del personal en su trabajo.

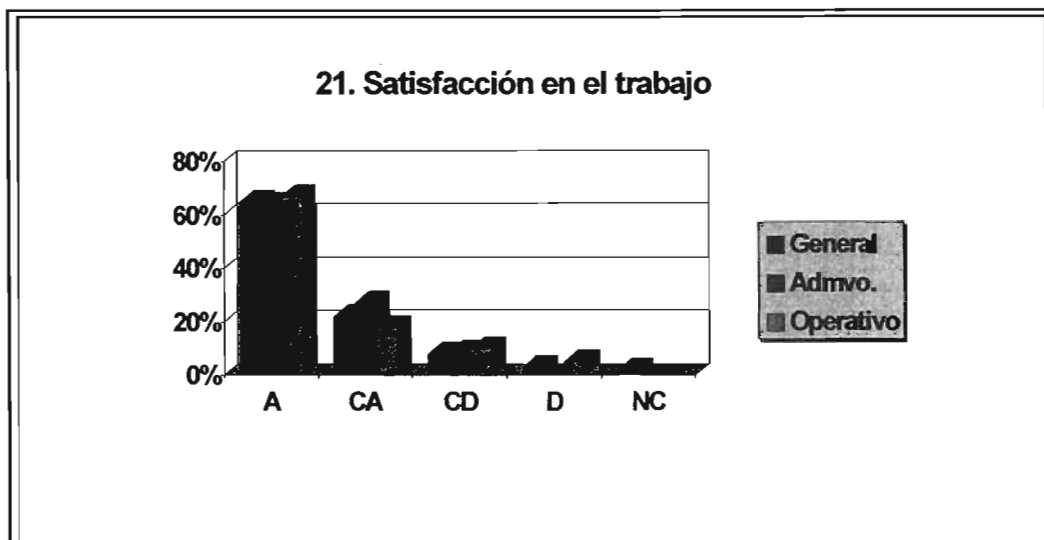


Figura 6.21

#### 21. Satisfacción en el Trabajo

Nomenclatura: A= De acuerdo CA= Casi de acuerdo CD= Casi en desacuerdo D= De acuerdo NC= No contestó

En la segunda parte del cuestionario se requirió a los encuestados algunos datos de identificación general. En la figura 6.22 se muestra el promedio de edad de cada uno de los grupos de personal que se analizan en este trabajo.

El promedio de edad del personal en general es de 29.8 años, lo que habla de la existencia de una población laboral muy joven. Los empleados administrativos se encuentran en el punto medio de edad. El promedio del personal operativo es el más alto de los tres, lo que refleja empleados de más edad.

El promedio de edad general es menor que el promedio obtenido en los otros dos sectores debido a que varios empleados no respondieron a que departamento pertenecían por lo cual no fue posible asignarlos al área operativa o administrativa.

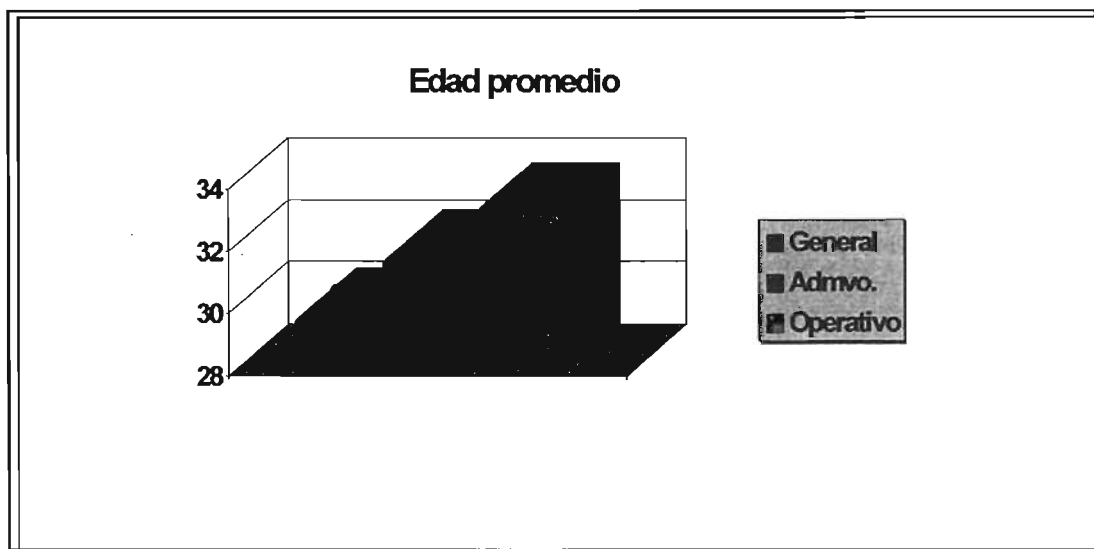


Figura 6.22  
Edad Promedio

El estado civil de los encuestados se analiza en la gráfica 6.23:

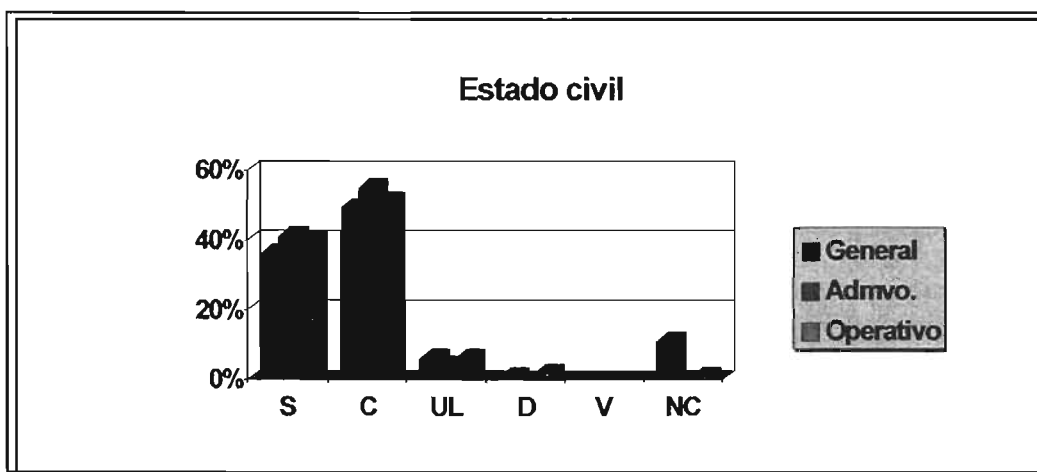


Figura 6.23  
Estado Civil  
Nomenclatura: S=Soltero C=Casado UL=Unión libre D=Divorciado  
V=Viudo NC= No contestó

Como se puede observar en la figura anterior, una gran proporción de todos los segmentos de empleados son casados, le siguen en número los solteros, pero la

diferencia entre el número de solteros y casados no es mucha, prácticamente el total de los empleados se reparte entre estas dos categorías.

La composición de la población en cuanto a hombres y mujeres se presenta en forma gráfica en la siguiente figura.

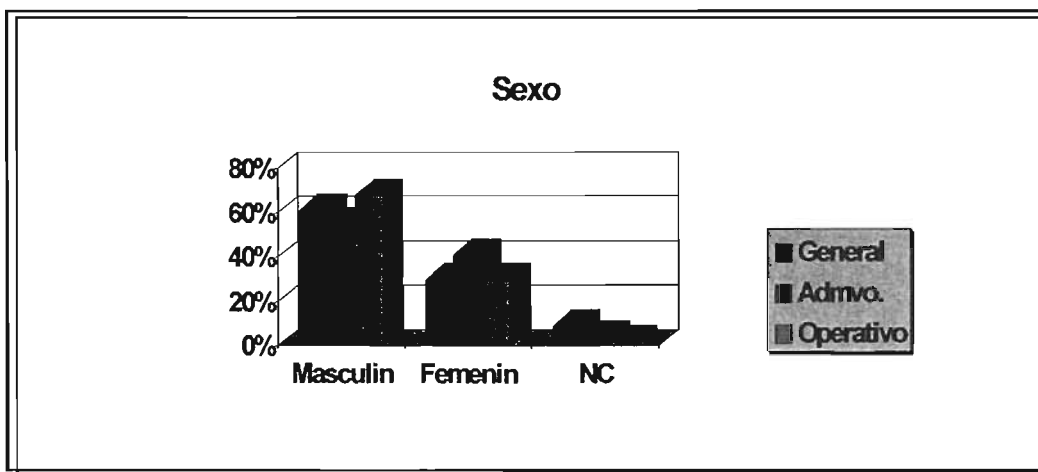


Figura 6.24

Sexo

Nomenclatura: NC= No contestó

En los tres grupos de empleados se puede ver que la población dominante es la masculina.

El personal administrativo cuenta con más personal femenino que el personal operativo.

A continuación se exponen los datos obtenidos acerca del lugar de nacimiento de los trabajadores:



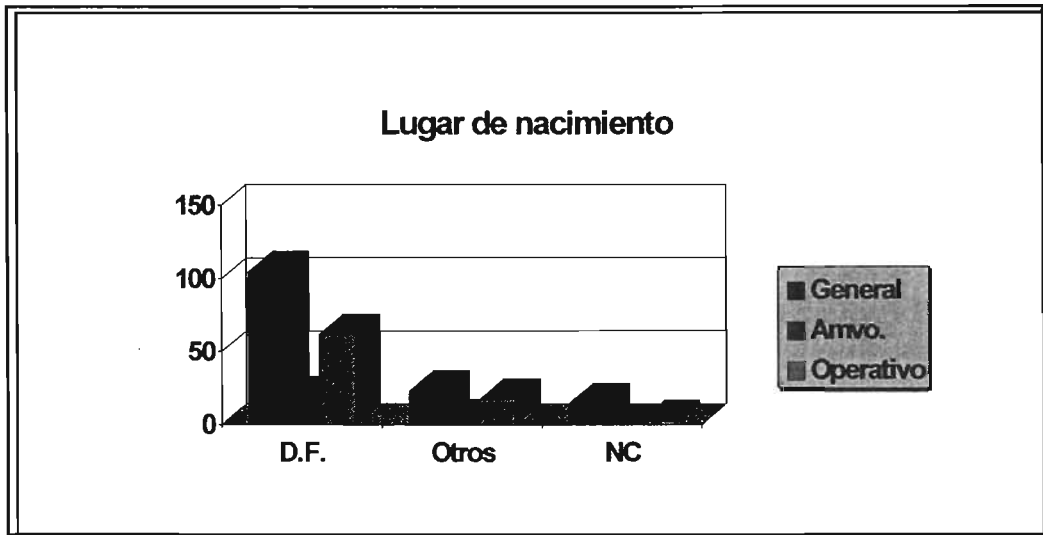


Figura 6.25  
Lugar de Nacimiento  
Nomenclatura: NC= No contestó

En la figura anterior se observa que casi todos los encuestados son originarios de la Ciudad de México, en realidad 23 personas de otros estados no representan una cantidad significativa si se comparan con el número total de encuestados que es de 142.

La Figura 6.25 muestra también que las personas de otros estados se encuentran principalmente entre los empleados operativos.

Otro punto de investigación es el del nivel de estudios de los empleados del hotel. Los resultados obtenidos se representan en la Figura 6.26.

Según la figura, el nivel de estudios de la población en general se reparte más o menos en igual proporción entre los niveles de secundaria, bachillerato y estudios técnicos.

La mayor parte del personal administrativo se reparte en un 58 por ciento que cuenta con estudios técnicos y un 23 por ciento que cuenta con una licenciatura. En

cambio el personal operativo reporta mayores proporciones de empleados repartidos entre los niveles de secundaria y bachillerato.

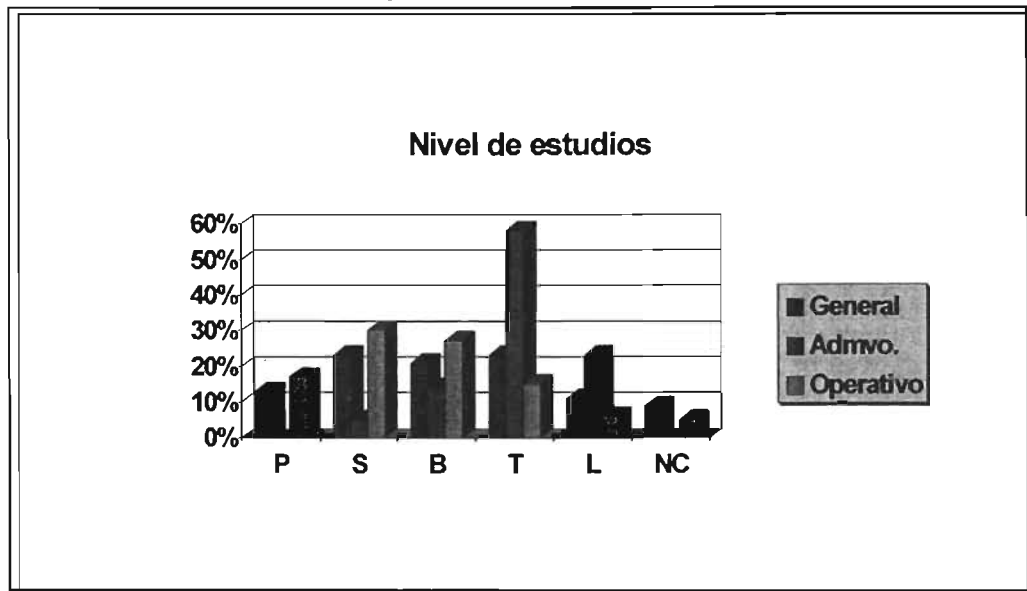


Figura 6.26

Nivel de Estudios

Nomenclatura: P= Primaria S= Secundaria B= Bachillerato T= Técnico  
L=Licenciatura NC= No contestó

En la figura 6.27 se muestra el sueldo promedio de los trabajadores del hotel. En esta figura se puede observar un promedio general de \$66.70 diarios a nivel general, \$89.30 a nivel administrativo y \$58.70 a nivel operativo.

Como el promedio general es menor al promedio que podría resultar de la combinación de los niveles operativo y administrativo, puede inferirse que muchas de las personas que no contestaron la parte demográfica de la encuesta tienen un sueldo bajo, lo que sustenta la idea de que muchos de los que no contestaron la última parte del cuestionario tienen un nivel operativo dentro de la empresa.

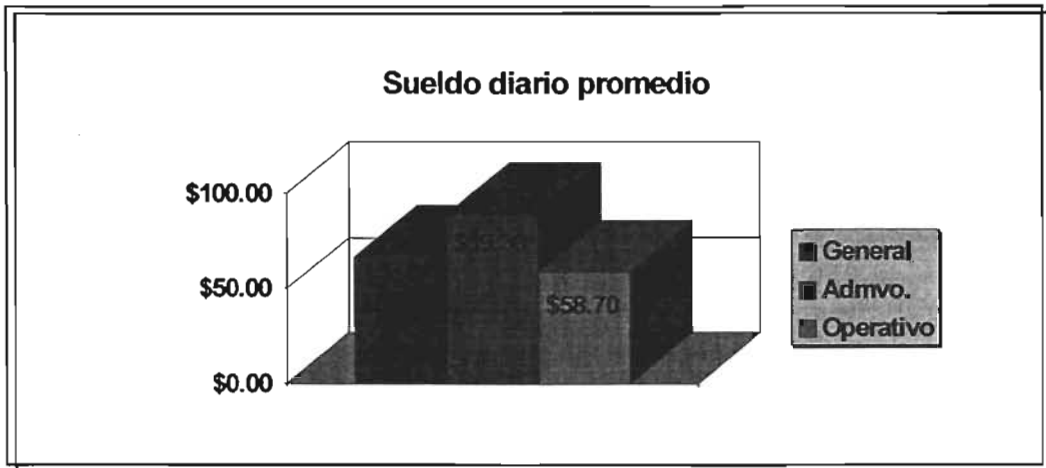


Figura 6.27  
Sueldo Promedio

Por ultimo, en la encuesta se obtuvo el dato de los años de antigüedad de los empleados del hotel. Esta información se muestra en la gráfica 6.28.

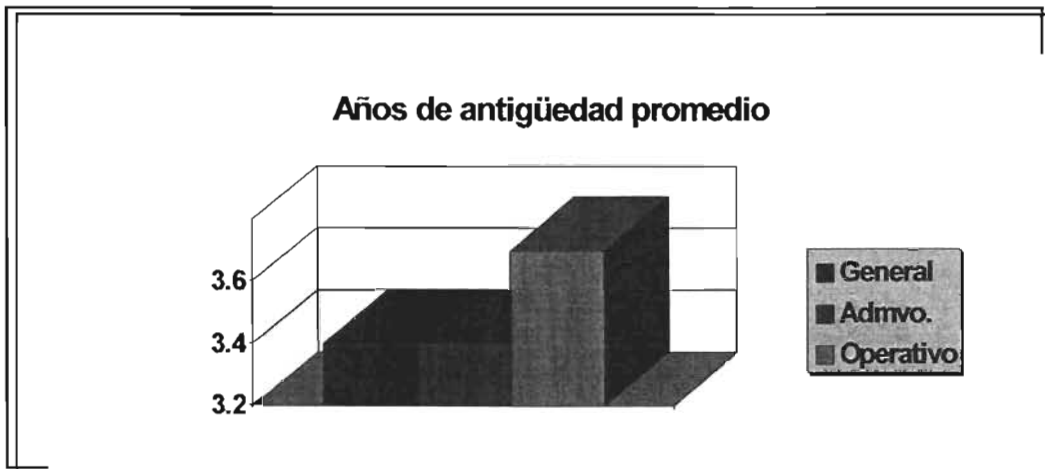


Figura 6.28  
Años de Antigüedad Promedio

La antigüedad promedio de los trabajadores en general es de 3.4 años, el promedio de los empleados administrativos también es de 3.4 y finalmente el de los

operativos de 3.7 años. La antigüedad promedio de los tres grupos es baja si se considera que el hotel tiene quince años en funcionamiento.

Parece curioso que los trabajadores administrativos muestren menos antigüedad que los operativos, siendo que estos últimos parecen tener más motivos de insatisfacción. Sin embargo, es probable que el deseo de crecimiento empresarial sea más fuerte en los empleados administrativos y su preparación profesional les abra más oportunidades lo cual los lleve más frecuentemente a cambiar de empleo.

Debido a que muchas personas no contestaron la parte de los datos de identificación general, no se sabe a que departamento pertenecen y por lo tanto no han sido tomados en cuenta en los análisis que separan al personal administrativo y al operativo.

## **6.2 Análisis estadístico de los datos**

Para la comprobación estadística de los datos se realizaron pruebas de hipótesis para proporciones y tablas de contingencia. Las bases teóricas acerca de estas pruebas estadísticas se exponen con detalle a continuación.

### **6.2.1. Información teórica, pruebas de hipótesis de proporciones**

En estadística existen diferentes tipos de pruebas de hipótesis: pruebas para promedios, para varianzas y para proporciones.

En esta investigación se emplearon las pruebas de hipótesis para proporciones, cuyo objetivo es demostrar estadísticamente la veracidad de los resultados que se observan en forma descriptiva, ya que en ocasiones los datos en las gráficas no son necesariamente ciertos para toda la población debido a la variabilidad existente entre muestra y muestra. Aunque en los datos obtenidos se

observe evidencia de lo que se afirma, es de suma importancia respaldar los resultados obtenidos en la parte descriptiva por medio de herramientas estadísticas.

En general, en una prueba de hipótesis de proporción ( $p$ ) se definen las hipótesis nula ( $H_0$ ) y alternativa ( $H_a$ ). En la mayoría de los casos, en la hipótesis alternativa se expone lo que se desea comprobar y en la hipótesis nula se expresa una idea contraria a la que contiene la hipótesis alternativa.

Hipótesis nula:  $H_0: p \leq 0.5$

Hipótesis alternativa:  $H_a: p > 0.5$

donde  $p$  = porcentaje de la población que está de acuerdo con esa opción en determinada pregunta.

En la hipótesis nula se expresa que el porcentaje que respondió determinada opción en alguna pregunta es menor o igual al 50 por ciento, es decir, no representa a la opinión de la mayoría de los encuestados.

La hipótesis alternativa expresa que el porcentaje que respondió determinada opción en alguna pregunta es mayor al cincuenta por ciento, es decir, representa la opinión de la mayoría de los encuestados.

Si el interés del investigador es distinto al de comprobar mayorías, los porcentajes utilizados en las hipótesis pueden ajustarse.

Para que la hipótesis alternativa pueda considerarse verdadera, debe llenar dos requisitos: 1) el valor "Z" debe ser grande (se compara con las tablas de distribución normal) y, 2) el valor "p" debe ser pequeño, es decir, menor o igual al cinco por ciento.

El valor Z se obtiene por medio de la fórmula estadística que se presenta a continuación:

$$Z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

donde  $p =$  proporción muestral

$p_0 = 0.5$

$n =$  número de encuestas

Ejemplo:

Ho: La mayoría contestó "De acuerdo" en la pregunta 1		
Ha: La minoría contestó "De acuerdo" en la pregunta 1		
Proporción	Valor Z	Valor p
0.786	9.723	<0.0001

TABLA 6.1.

Para la comprobación de las pruebas de hipótesis se utilizó el paquete estadístico Stat View

### 6.2.2. Información teórica, tablas de contingencia

Una tabla de contingencia es una prueba estadística que presenta información de dos criterios o variables con el fin de analizar si los datos muestran suficientes evidencias que indiquen dependencia entre ellas. En la presente investigación se estudiarán dos variables (preguntas o datos) compuestas de diversas categorías.

Ejemplo:

Se puede realizar una tabla de contingencia cuando se quiere investigar si en una pregunta las personas del sexo femenino contestaron de una manera y las del masculino de otra, es decir, si existe dependencia entre las variables de sexo y las respuestas a una pregunta. En este caso se realizaría una tabla como esta:

	Femenino	Masculino
Opción 1	$n_{11}$	$n_{12}$
Opción 2	$n_{21}$	$n_{22}$
Opción 3	$n_{31}$	$n_{32}$
Opción 4	$n_{41}$	$n_{42}$

TABLA 6.2.

Para aceptar o desechar la dependencia entre ambas variables se plantean las siguientes hipótesis:

$H_0$ : Sexo y forma de contestar son independientes

$H_a$ : Sexo y forma de contestar son dependientes

El estadístico de prueba utilizado es el siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n \frac{(n_{ij} - E[n_{ij}])^2}{E[n_{ij}]}$$

donde  $n_{ji}$  = Frecuencias de las celdas

$E[n_{ij}]$  = Lo que se espera en la casilla  $ij$  suponiendo que ambas variables son independientes.

Es la sumatoria de la resta de cada una de las frecuencias con el valor estimado de esa frecuencia al cuadrado, entre el valor estimado de cada frecuencia.

Para que esta prueba se considere válida, ninguna casilla de los valores esperados debe ser menor que cinco, sin embargo, puede tolerarse un valor de cuatro.

Si el valor  $p$  es pequeño (menor o igual que 0.1) o si el valor  $X^2$  resulta grande al compararse con tablas de Ji-cuadrada se podrá afirmar que  $H_a$  es cierta, es decir, que existe dependencia entre ambas variables. En la mayoría de los libros de estadística, se expone que el valor  $p$  debe ser menor de 0.05 para que  $H_a$  se considere verdadera, sin embargo, este valor es sólo la estimación de un parámetro "aceptable" por la mayoría de los estudiosos de la estadística. En el presente estudio se tomarán en cuenta valores hasta de 0.1 para afirmar dependencia entre las variables.

En estadística existen dos tipos de fallas: errores humanos ( $\alpha$ ) y errores no humanos ( $\beta$ ) que se definen de la siguiente forma:

$$\alpha = P[\text{tipo I}] = P[\text{aceptar } H_a \mid H_a \text{ es falsa}]$$

$$\beta = P[\text{tipo II}] = P[\text{aceptar } H_o \mid H_o \text{ es falsa}]$$

En donde  $\alpha$  es la probabilidad de que suceda el tipo de error I, es decir, la probabilidad de aceptar  $H_a$  dado que  $H_a$  es falsa. Y  $\beta$  es la probabilidad de que suceda el error de tipo II, es decir, la probabilidad de aceptar  $H_o$  dado que  $H_o$  es falsa.



El error de tipo I es controlable, pues es un error de tipo humano, sin embargo el error de tipo II no puede controlarse. Por lo tanto no es conveniente atreverse a aceptar  $H_0$  con facilidad. De lo anterior se desprende que cuando se encuentre que  $H_0$  no es cierta, tampoco puede afirmarse que  $H_0$  lo sea.

Para este estudio se utilizó el paquete estadístico Stat View, el cual muestra los resultados obtenidos en las tablas de contingencia mediante tres tablas : la primera hace referencia a los valores de las frecuencias observadas de las muestras de las preguntas consideradas. La segunda muestra las estimaciones de las frecuencias esperadas, en donde se podrá observar el grado de dependencia de cada una de las variables. La tercera muestra valores estadísticos, de los cuales Chi Square ( $X^2$ ) y Chi Square P-Value (valor de  $p$ ) son más importantes para el objetivo de este estudio.

Para mayor profundidad en la teoría acerca de pruebas de hipótesis o tablas de contingencia, puede consultarse algún libro de estadística elemental, se recomienda Mendehall, William.

### **6.3 Análisis Estadístico de proporciones**

Las pruebas de hipótesis que se presentarán en este punto tienen como objetivo verificar estadísticamente si algunos de los datos mostrados en la parte descriptiva representan efectivamente la opinión de la mayoría de la población o no.

Este tipo de pruebas sólo fueron aplicadas a aquellas opciones de respuesta de la encuesta que representan la opinión de la mayoría de los encuestados, con el objetivo de verificar si estas opiniones corresponden también a la forma de pensar del total de la población.

Si en este estudio se hubiese logrado un censo, la verificación de los resultados por medio de pruebas de hipótesis no sería necesaria, pues no existiría la posibilidad de caer en errores muestrales.

En términos generales se plantean las siguientes hipótesis:

Ho:  $p \leq 0.5$  (hipótesis nula)

Ha:  $p > 0.5$  (hipótesis alternativa)

donde  $p$  = porcentaje de personas que están de acuerdo con cierta opción.

Obsérvese que si Ho fuera cierta, significaría que el porcentaje de personas que respondió esa opción no representa la mayoría. En el caso contrario, si Ha fuera cierta, significaría que el porcentaje de personas que respondió esa opción representa la mayoría.

A continuación se muestran las pruebas de hipótesis realizadas:

### Pregunta 1

En esta pregunta se cuestionó a los empleados si su trabajo es agradable la mayor parte del tiempo. La prueba de hipótesis correspondiente se muestra a continuación:

Ho: La minoría está de acuerdo en que su trabajo es agradable		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que su trabajo es agradable		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.641	3.486	0.0003

Tabla 6.3.  
Trabajo Agradable

Como se puede observar en la tabla, la proporción resultó de 64.1 por ciento, como este valor es mayor que el 50 por ciento y como el valor p es menor que 5 por ciento, Ha se acepta, es decir, se acepta como dato verídico que la mayoría de los trabajadores opina que su trabajo es agradable.

#### Pregunta 4

En esta parte de la encuesta se pregunta a los empleados si la supervisión es justa. El análisis estadístico arrojó los siguientes resultados:

Ho: La minoría está de acuerdo en que la supervisión es justa		
Ha: La mayoría piensa que la supervisión es justa		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.577	1.862	0.0323

Tabla 6.4  
Supervisión Justa

Según lo observado en la tabla anterior, puede aceptarse Ha debido a que tanto la proporción como el valor p cumplen los requisitos para la validación de Ha: La proporción de mayor que 50 por ciento y el valor p es menor al 5 por ciento. Por lo tanto se puede decir que se acepta que la mayoría piensa que la supervisión es justa.

#### Pregunta 5

En esta pregunta se trató de descubrir los valores de intercambio de los empleados, en el análisis descriptivo, la mayoría parece haber elegido en primer lugar un aumento de sueldo. El análisis estadístico se muestra en la tabla 6.5.

Ho: La minoría prefiere un aumento de sueldo como primera opción		
Ha: La mayoría prefiere un aumento de sueldo como primera opción		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.507	0.167	0.4337

Tabla 6.5. Aumentos de Sueldo

Según la tabla anterior, aunque la proporción es mayor a 50 por ciento, el valor p es también mayor al 5 por ciento aceptado como mínimo, por lo tanto, no existe suficiente evidencia para aceptar que la mayoría de los trabajadores prefieren un aumento de sueldo como primera opción de recompensa.

### Pregunta 7

En el séptimo punto de la encuesta se pregunta a los empleados si realizarían una tarea extra incondicionalmente para la empresa. El análisis de esta pregunta se muestra a continuación:

Ho: La minoría está de acuerdo en que realizaría una tarea extra sin condición		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que realizaría una tarea extra sin condición		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.592	2.212	0.0143

Tabla 6.6  
TAREA EXTRA

Según los resultados del análisis, tanto el valor p como la proporción llenan los requisitos para la validación de Ha, por lo tanto se acepta que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo con realizar una tarea extra incondicionalmente.

## Pregunta 12

Las políticas de administración son evaluadas en esta pregunta. La prueba de hipótesis para su proporción se muestra en la tabla 6.7.

Ho: La minoría está de acuerdo en que las políticas son razonables		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que las políticas son razonables		
Proporción	Valor de Z	Valor de P
0.585	2.036	0.0218

Tabla 6.7

### POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

La proporción resultó ser 58.5 por ciento y el valor p 2.18 por ciento, por lo cual se puede aceptar que la mayoría está de acuerdo con que las políticas de administración de la empresa son razonables.

## Pregunta 13

En esta pregunta se evaluaron los apoyos de la empresa para la realización de las labores de sus trabajadores. Esta pregunta del cuestionario se divide en cinco puntos, sin embargo, sólo son susceptibles de pruebas de hipótesis los puntos primero, tercero y cuarto, por lo que serán sólo estos los que se analicen.

El primero de los puntos evalúa lo adecuado de las instalaciones de trabajo. Los resultados obtenidos con la prueba de hipótesis se muestran en la tabla siguiente:

Ho: La minoría está de acuerdo en que las instalaciones son adecuadas		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que las instalaciones son adecuadas		
Proporción	Valor de Z	Valor de P
0.542	1.007	0.1578

Tabla 6.8

### INSTALACIONES DE TRABAJO ADECUADAS

En la tabla se muestra que la proporción se encuentra en un rango aceptable, sin embargo, el valor p es demasiado grande para permitir la aceptación de  $H_a$ . Por lo que no puede aceptarse que la mayoría esté de acuerdo con que las instalaciones de trabajo sean adecuadas.

En el tercer punto de esta pregunta, se evalúa la claridad de las instrucciones de trabajo. El análisis estadístico se muestra en la tabla 6.9.

Ho: La minoría está de acuerdo en que las instrucciones de trabajo son claras Ha: La mayoría está de acuerdo en que las instrucciones de trabajo son claras		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.535	0.838	0.216

Tabla 6.9  
Instrucciones de Trabajo Claras

Según lo observado en la tabla anterior, se debe desechar  $H_a$ , ya que a pesar de que la proporción es mayor al 50 por ciento, el valor p es considerablemente mayor que el 5 por ciento. Por lo tanto, no se puede aceptar que la mayoría de los trabajadores opine que las instrucciones de trabajo son claras.

En el cuarto punto de la pregunta número 13, se cuestiona a los empleados si la cantidad de trabajo que se les exige es justa. La tabla resultantes de la prueba de hipótesis se muestra a continuación:

Ho:La minoría está de acuerdo en que la cantidad de trabajo exigida es justa		
Ha:La mayoría está de acuerdo en que la cantidad de trabajo exigida es justa		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.556	1.347	0.0901

Tabla 6.10  
Cantidad de Trabajo Justa

De acuerdo con los resultados obtenidos con la prueba de hipótesis, se puede aceptar  $H_a$ , es decir, se acepta que la mayoría de los empleados opina que la cantidad de trabajo que se les exige es justa.

#### Pregunta 14

En esta pregunta se toca el tema de la relación entre compañeros de trabajo. Los resultados de la prueba de hipótesis se exponen en la tabla 6.11.

Ho: La minoría está de acuerdo en que sus relaciones con compañeros de trabajo son buenas		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que sus relaciones con compañeros de trabajo son buenas		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.634	3.298	0.0006

Tabla 6.11  
Relaciones con compañeros de Trabajo

Con el análisis anterior se comprueba que  $H_a$  es cierta, es decir, es verdad que la mayoría opina que sus relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas.

### Pregunta 17

En esta pregunta se analizaron algunos de los sentimientos de los empleados como evidencia de su pertenencia con el medio de trabajo. Esta pregunta consta de cuatro puntos a evaluar, sin embargo, solo son susceptibles de pruebas de hipótesis los puntos primero, segundo y cuarto, por lo tanto sólo esos se analizarán.

El primer punto se refiere al sentimiento respeto que perciben los empleados. El análisis de esta parte de la pregunta arrojó los siguientes resultados:

Ho: La minoría está de acuerdo en sentirse respetado		
Ha: La mayoría está de acuerdo en sentirse respetado		
Proporción	Valor de Z	Valor de P
0.627	3.118	0.0011

Tabla 6.12  
Respeto

La porción es mayor a 50 por ciento y el valor p es mucho menor que un 5 por ciento, por lo tanto se acepta como verdadero que la mayoría de los empleados se sienten respetados.

En la segunda parte de esta pregunta, se cuestiona acerca del sentimiento de estima en la empresa. La tabla 6.5.8.2 muestra los resultados obtenidos con el análisis.

Ho: La minoría está de acuerdo en sentirse estimado		
Ha: La mayoría está de acuerdo en sentirse estimado		
Proporción	Valor de Z	Valor de P
0.521	0.502	0.3082

Tabla 6.13  
Estima



Según los datos obtenidos con la prueba de hipótesis,  $H_a$  no puede aceptarse pues el valor  $p$  es de 30 por ciento y el valor  $p$  máximo aceptable es del 5 por ciento. Por lo tanto, a pesar de que la proporción es mayor al 50 por ciento, no se acepta que la mayoría de los trabajadores se sienta estimado en la empresa.

En el cuarto punto de esta pregunta, se evalúa si los empleados se sienten odiados dentro de la empresa, Los resultados obtenidos con el análisis estadístico se pueden observar en la tabla siguiente.

Ho: La minoría está en desacuerdo en sentirse odiado		
Ha: La mayoría está en desacuerdo en sentirse odiado		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.585	2.036	0.0218

Tabla 6.14  
Odio

Los datos mostrados en la tabla 6.14 cubren los requisitos para la aceptación de  $H_a$ , por lo tanto se considera cierto que la mayoría de los empleados no se sienten odiados.

### Pregunta 18

En la pregunta 18 se pidió a los encuestados que analizaran si las responsabilidades que tienen en su trabajo son justas. La prueba de hipótesis correspondiente muestra los siguientes resultados:

Ho: La minoría está de acuerdo en que sus responsabilidades son justas		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que sus responsabilidades son justas		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.676	4.467	<0.0001

Tabla 6.15  
Responsabilidades Justas

En la tabla anterior se puede ver que tanto la proporción como el valor p llenan los requisitos de aceptación de Ha, por lo tanto, se acepta que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que sus responsabilidades son justas.

#### Pregunta 19

En esta parte de la encuesta se preguntó a los empleados si les gustaría tener más responsabilidades y tomar decisiones difíciles. El análisis estadístico se muestra a continuación:

Ho: La minoría está de acuerdo en desear más responsabilidades y decisiones difíciles		
Ha: La mayoría está de acuerdo en desear más responsabilidades y decisiones difíciles		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.732	4.324	<0.0001

Tabla 6.16  
Más Responsabilidades

La proporción resultó ser de 73.2 por ciento y el valor p es prácticamente cero, por lo que Ha se acepta, es decir, se acepta que la mayoría está de acuerdo en que les gustaría tener más responsabilidades y tomar decisiones difíciles.

## Pregunta 21

En la pregunta número 21 se pidió a los empleados que expresaran si se encuentran satisfechos con su trabajo. La prueba de hipótesis correspondiente se muestra a continuación:

Ho: La minoría está de acuerdo en que se siente satisfecho con su trabajo		
Ha: La mayoría está de acuerdo en que se siente satisfecho con su trabajo		
Proporción	Valor de Z	Valor de P
0.803	2.873	0.0023

Tabla 6.17  
Satisfacción en el Trabajo

Según los resultados obtenidos de la prueba, tanto el valor p como la proporción cubren los requisitos para aceptar Ha, es decir, se tiene la suficiente evidencia para aceptar que la mayoría de los empleados se siente satisfecho en su trabajo.

En la segunda parte de la encuesta se pidieron a los empleados ciertos datos de clasificación, de los cuales sólo los referentes a estado civil y sexo son susceptibles de analizarse bajo el método de pruebas de hipótesis, por lo que se presentan a continuación:

### Estado civil

La prueba realizada con las respuestas obtenidas en los cuestionarios mostró los resultados que se exhiben en la tabla 6.18.

Ho: La minoría está casado		
Ha: La mayoría está casado		
Proporción	Valor de Z	Valor de P
0.563	0.742	0.2288

Tabla 6.18  
Estado Civil

Los resultados obtenidos con el análisis no cubren los requisitos de aceptación de  $H_a$ , pues aunque la proporción es mayor que 50 por ciento, el valor  $p$  resultó de 22.88 por ciento. Por lo tanto, no se puede aceptar que la mayoría de los trabajadores estén casados.

### Sexo

Con la prueba de hipótesis correspondiente a sexo, se obtuvo la siguiente información:

Ho: La minoría es hombre		
Ha: La mayoría es hombre		
<b>Proporción</b>	<b>Valor de Z</b>	<b>Valor de P</b>
0.683	2.358	0.0099

Tabla 6.19  
Sexo

Los datos obtenidos con la prueba llenan los requisitos para la aceptación de  $H_a$ , por lo que hay suficiente evidencia para aceptar que la mayoría de los empleados en la empresa son hombres.

### **6.4 Análisis de dependencia entre preguntas**

Este tipo de análisis se realizará por medio de tablas de contingencia, las cuales tienen la finalidad de mostrar si existe dependencia entre dos preguntas.

Las hipótesis generales que se formulan son:

Ho: las preguntas son independientes

Ha: las preguntas son dependientes

Como se explicó en la base teórica, para que “Ha” pueda ser aceptada, el valor “p” debe ser menor o igual al 10 por ciento y  $X^2$  debe ser grande comparada con las tablas de Ji- Cuadrada. Los resultados obtenidos se muestran por medio de tres tablas: tabla de frecuencias, estimaciones de las frecuencias esperadas y tabla de valores estadísticos. En esta última tabla debe ponerse especial atención a los valores Chi square ( $X^2$ ) y Chi square P-value (valor p).

En esta investigación se practicó este tipo de análisis a nueve posibles dependencias entre preguntas, las cuales dieron origen a 19 tablas de contingencia diferentes. Las preguntas analizadas fueron escogidas de acuerdo a observaciones de posible interés en la información que se obtuvo en forma separada para cada área de trabajo del hotel con el objeto de encontrar entre estos datos posibles fallas o causas de insatisfacción del personal.

Debido a que en la mayoría de los análisis practicados no se encontró dependencia entre las preguntas, sólo se analizará en este capítulo una que sí lo hizo.

En el siguiente análisis se muestran los resultados obtenidos de la investigación de dependencia entre recompensas y supervisión, es decir, se trató de averiguar si la forma en que los empleados perciben las recompensas recibidas se encuentra influida por la forma en que son supervisados.

Las hipótesis que se formulan son:

Ho: la forma en que los empleados perciben las recompensas es independiente del tipo de supervisión.

Ha: la forma en que los empleados perciben las recompensas es dependiente del tipo de supervisión.

**Observed Frequencies for Recompensas, Supervisión**

	De acuerdo	En desacuerdo	Totals
De acuerdo	22	18	40
En desacuerdo	54	18	72
Totals	76	36	112

**Expected Values for Recompensas, Supervisión**

	De acuerdo	En desacuerdo	Totals
De acuerdo	27.143	12.857	40.000
En desacuerdo	48.857	23.143	72.000
Totals	76.000	36.000	112.000

**Summary Table for Recompensas, Supervisión**

Num. Missing	0
DF	1
Chi Square	4.716
Chi Square P-Value	.0299
G-Squared	4.632
G-Squared P-Value	.0314
Contingency Coef.	.201
Phi	.205
Cty. Cor. Chi Square	3.843
Cty. Cor. P-Value	.0499
Fisher's Exact P-Value	.0362

**Tablas 6.20****Análisis de Dependencia Recompensas/Supervisión**

Como se puede observar en la última de las tablas, el valor "p" es menor al 10 por ciento, por lo tanto, se puede aceptar  $H_a$ , es decir, se acepta que la percepción de las recompensas que tienen los empleados tiene relación con el tipo de supervisión de que son objeto.

# **CAPÍTULO VII**

## CAPÍTULO VII

### *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

Este capítulo tiene como finalidad mostrar las conclusiones y las recomendaciones a las que se llega como resultado de este estudio, a fin de sugerir algunas acciones de intervención derivadas del nivel de satisfacción que poseen los empleados del Hotel Radisson Perisur, Ciudad de México.

#### **6.1 Conclusiones y recomendaciones**

Las conclusiones y recomendaciones resultantes de la información obtenida mediante la investigación y el análisis de resultados se mostrarán por tema de análisis en apartados distintos.

Las conclusiones se apegan a varias teorías ya que se considero más provechoso para este estudio tomar diferentes elementos de cada una de ellas evitando la contraposición de los elementos considerados.

##### **6.1.1 Satisfacción de las necesidades según la pirámide de Maslow**

**Conclusión:** Las necesidades fisiológicas, del primer nivel de la pirámide de Maslow, son cubiertas en forma insuficiente con el sueldo percibido según la opinión de los encuestados opinión que se ve confirmada al analizar el comparativo de salarios realizado por el Hotel a principios del 2005 (Anexo6), en el cual se puede apreciar que la mayoría de las posiciones tienen salarios que se encuentran por debajo de la media del mercado. El personal administrativo se encuentra un poco más satisfecho a este respecto.

**Recomendación:** Considerando las políticas económicas características de



Grupo Sevilla, las estrategias de motivación orientadas al personal operativo pueden ser más dirigidas a valores intangibles que a valores económicos fomentando las actividades deportivas, sociales y culturales, Responsabilidad que recae en el área de Recursos Humanos.

**Conclusión:** La satisfacción de las necesidades de seguridad constituye un problema para la empresa, pues por lo menos la mitad de los encuestados refleja sentirse expuesto a accidentes dentro de las instalaciones de trabajo. El problema es más grave entre los empleados administrativos, quienes a pesar de realizar actividades aparentemente seguras muestran sentir una inseguridad más fuerte que los operativos.

**Recomendación:** Es conveniente que la empresa implante un programa de seguridad e higiene en el trabajo, programa que ayudará a mejorar las condiciones existentes en la organización. La comisión mixta de seguridad e higiene es otra alternativa que se debiera tomar en cuenta no como un requisito a cumplir sino proporcionándole los recursos, capacitación y participación adecuada para que tome el papel que le corresponde.

**Conclusión:** En cuanto al tercer nivel de la pirámide que es la aceptación, los empleados de este hotel no muestran problemas, pues los resultados de las encuestas reflejan que las relaciones entre ellos son buenas.

**Recomendación:** Continuar con las convivencias organizadas para empleados.

**Conclusión:** En el cuarto nivel de la escala de Maslow, se encuentran las necesidades de autoestima, como el respeto y la estimación de otros hacia el individuo. Los resultados de la encuesta muestran que estas necesidades se encuentran satisfechas entre el personal del hotel. Sin embargo, los empleados operativos se sienten menos satisfechos a este respecto haciéndose imperante la

necesidad de establecer sistemas de reconocimiento y promoción que impacten positivamente en el ánimo de los empleados.

**Recomendación:** Es conveniente desarrollar un programa que permita mejorar la percepción que los empleados operativos tienen sobre su trabajo. La elección del empleado del mes y supervisor del mes debe incluir la opinión de compañeros del mismo nivel, dejando muy en claro, a través de un instrumento de evaluación que califique rasgos específicos del desempeño, las razones por las que ha sido electo tal o cual empleado. En los anexos (5) se incluye una propuesta de formato de evaluación elección del empleado del mes, en el cual se incluye la participación de los empleados además de jefes y supervisores.

**Conclusión:** El último de los niveles manejado por Maslow hace referencia a la autorrealización. En el presente estudio no existe evidencia para emitir un juicio acerca de la satisfacción de este tipo de necesidades, sin embargo, sí puede decirse que los empleados administrativos muestran más deseos de satisfacción de esta necesidad en comparación con los operativos, probablemente por que los últimos no han satisfecho aún otros niveles de necesidades las cuales les permitan preocuparse por necesidades más altas.

**Recomendación:** Se considera que el crecimiento interno en la organización es un factor que la empresa debe tomar en cuenta como estrategia para impulsar la autorrealización de los empleados.

La opción de fomentar las practicas internas o cruzadas permitiría a los empleados manejar más elementos para poder ubicarse en diferentes posiciones dentro de la organización además de constituir una importante fuente para poder cubrir las vacantes que vayan surgiendo, fomentando con ello un mejor clima laboral. Para tal efecto, en el anexo 3 se incluye un plan de entrenamiento interno el cual también podrá ser usado para coordinar las prácticas profesionales de los alumnos de diferentes escuelas. Este plan de prácticas emana de las

descripciones de puestos existentes en el Hotel enriqueciéndolo con la opinión de los jefes y supervisores a fin de establecer en cada una de las posiciones las habilidades o conocimientos (competencias) a desarrollar además de un tiempo sugerido para hacerlo, la reglamentación sugerida pretende que cada uno de los individuos participantes en este tipo de capacitación interdepartamental obtenga el comprobante que les permita justificar la habilidad adquirida tanto dentro como fuera de la organización.

### **6.1.2 Valores de intercambio**

**Conclusión:** El valor que resultó más importante para los trabajadores según los análisis realizados fue el monto del sueldo. Este resultado es de esperarse debido a la situación económica por la que atraviesa nuestro país, sin embargo, por el mismo motivo, es el que menos posibilidad tiene de ser modificado, esto debido a las políticas salariales implementadas por el Grupo y del mismo mercado laboral. Los valores que siguieron en la escala general de los trabajadores fueron: ascenso, prestaciones, bonos, apoyo y reconocimiento

**Recomendación:** Es conveniente concentrar los esfuerzos de motivación en los valores importantes encontrados en la escala de los trabajadores. Esto puede evitar rotación de personal en mediano y largo plazo. Siendo una vez más las posibilidades de desarrollo interno uno de los factores a considerar de manera prioritaria.

### **6.1.3 Contrato psicológico**

**Conclusión:** En la información obtenida en los análisis, se puede ver claramente que las expectativas de los empleados fueron cubiertas por la empresa sólo en forma parcial. Los empleados operativos recibieron de la empresa menos de lo que esperaban en comparación con los trabajadores administrativos, quienes se

muestran menos a disgusto a este respecto además de estar menos expuestos a las variables de atención al cliente a las que están expuestos la mayoría de los empleados operativos.

**Recomendación:** Es conveniente durante el proceso de selección de personal, intercambiar opiniones y establecer claramente lo que se ofrece como empresa y lo que se espera del trabajador, siendo básico el contacto entre el futuro empleado y su supervisor directo a fin de definir condiciones que permitan establecer un convenio psicológico más próximo a la realidad.

#### **6.1.4 Satisfacción en el trabajo**

En este apartado se presentan conclusiones y recomendaciones para los satisfactores y los factores de higiene de acuerdo a la teoría de Herzberg.

##### **6.1.4.1 Satisfactores**

En cuanto a los elementos que proporcionan satisfacción en el trabajo, se puede decir que:

**Conclusión:** En cuanto al trabajo en sí mismo, los empleados del hotel no presentan problemas, pues en el análisis general un 90 por ciento muestra tener tendencias positivas hacia la opinión de que su trabajo es agradable, sin embargo, esta tendencia es más débil entre los empleados operativos comparándolo con los administrativos, siendo esto consecuencia de las diferentes variables a que tiene que enfrentarse un empleado operativo a diferencia del administrativo. (horarios de trabajo, atención personal al huésped, supervisión directa, presiones permanentes derivados de la misma operación)

**Recomendación:** Por lo anteriormente expuesto, se sugiere intensificar la capacitación de los empleados operativos estableciendo adicionalmente con claridad lo que se espera de ellos para poder evaluar su desempeño de la manera más objetiva posible.

**Conclusión:** En cuanto al reconocimiento, el análisis de información mostraba existencia de un problema grave en este punto, pues los trabajadores expresaron no tener el reconocimiento suficiente en el desempeño de su trabajo y no ser recompensados adecuadamente. De nuevo los empleados operativos se muestran más descontentos que los administrativos.

**Recomendación:** Una vez más se sugiere revisar las políticas de reconocimiento. También puede crearse conciencia entre los supervisores de la necesidad de manejar adecuadamente este recurso (reconocimiento) para incrementar así la satisfacción del personal. Estas modificaciones deben tener especial cuidado al ser aplicadas al personal operativo, quien carece en mayor medida de reconocimiento. En el anexo 4 se incluye un formato de evaluación de desempeño para cada uno de los niveles del Hotel, haciéndose la especificación de que el procedimiento de evaluación de desempeño debe incluirse como algo permanente dentro de la organización, en los periodos que ella considere pertinente (dos o tres veces al año), y no únicamente como en fechas previas a incrementos de salario.

**Conclusión:** El ascenso es otro satisfactor analizado en el estudio. Según los resultados obtenidos, las opiniones de los empleados acerca de la aplicación de las políticas de ascenso se encuentran divididas casi a la mitad. Es un problema grave que la mitad de los trabajadores se encuentren descontentos con las políticas de ascenso, pues esta opinión disminuye la satisfacción de los empleados en el trabajo.

**Recomendación:** Deben ser revisadas las políticas de ascenso y la forma en la

cual estas son aplicadas, buscando con ello aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores. En este sentido las recomendaciones de reconocimiento y evaluación de desempeño, aunado a un adecuado inventario de recursos humanos podrán darle a las políticas de ascenso la objetividad que se pretende.

**Conclusión:** El último de los satisfactores analizados son las responsabilidades. Los trabajadores muestran obtener satisfacción de las responsabilidades asignadas, pues en general, sus respuestas al cuestionario expresan que las responsabilidades manejadas hasta el momento son justas, sin embargo también muestran tener deseos de contar con más responsabilidades y tomar decisiones difíciles. Los empleados operativos están menos de acuerdo con la justicia de sus responsabilidades y según lo expresaron no desean en su mayoría tener más. Lo anterior coincide con la idea de que los empleados operativos no han podido satisfacer muchas de sus necesidades de primer orden, y por lo tanto no han empezado a tomar importancia en satisfacer otro tipo de necesidades.

**Recomendación:** La actitud de servicio del personal es un factor importante para determinar la satisfacción que un trabajador puede obtener de su trabajo en una empresa de servicio. Una correcta selección de personal, aunado a un programa permanente de fortalecimiento de la actitud de servicio a todos los niveles facilitará la obtención de una mayor satisfacción por las responsabilidades asignadas y propiciará la toma de decisiones en todos los niveles partiendo de una línea de acción bien definida.

El riesgo a tomar decisiones que no estén apegadas a las políticas del Hotel o al criterio de los jefes afecta sobre todo al personal operativo. El manejar políticas administrativas enfocadas al Empowermen puede ser una opción a mediano plazo, para lo cual habrá que trabajar con los niveles de gerencia, jefaturas y supervisores en primera instancia para propiciar un proceso de cambio en la organización..

#### 6.1.4.2 Factores de higiene

Lo que pudo observarse acerca de los factores de higiene se expresa a continuación:

**Conclusión:** En lo referente a las condiciones de trabajo como fuente de insatisfacción, puede decirse que las instalaciones para empleados fueron calificadas globalmente como adecuadas, sin embargo, un 14 por ciento de este total global, opina lo contrario, por lo tanto se concluye que el problema de las instalaciones no es muy significativo, pero puede ser fuente de cierta insatisfacción, sobre todo entre los empleados operativos, quienes mostraron encontrarse más a disgusto en este sentido que los administrativos.

**Recomendación:** Organizar una revisión de las instalaciones y preguntar a los empleados sus opiniones al respecto para encontrar puntos específicos que pueden ser mejorados. Esto disminuirá el grado de insatisfacción de los empleados, sobre todo de los operativos.

**Conclusión:** Otro factor de higiene es la supervisión. A este respecto, los empleados muestran estar de acuerdo con que existe una correcta aplicación de la supervisión. Una vez más, la opinión de los empleados operativos es menos contundente que la de los administrativos, por lo que la supervisión podría causar casos aislados de insatisfacción principalmente entre el personal operativo.

**Recomendación:** Establecer adecuados canales de comunicación entre supervisores y supervisados facilitará el entendimiento de las políticas u procedimientos establecidos por la empresa, disminuyendo la variación de criterios al ofrecer servicios al huésped.

**Conclusión:** En cuanto al salario como factor de higiene, se analizó la correspondencia entre el esfuerzo de trabajo y el salario recibido, encontrándose que la opiniones del personal se dividen más o menos a la mitad. Esto represente un problema por el grado de insatisfacción percibido lo cual puede fomentar el poco arraigo de los empleados en su trabajo.

**Recomendación:** Establecer rangos salariales en las posiciones de los empleados ayudaría a estos a mejorar su percepción de justicia entre la relación salario/trabajo al reconocerse el buen desempeño y la antigüedad en una misma posición.

**Conclusión:** Las políticas de administración constituyen otro factor de higiene. En este estudio se analizó por separado una de estas políticas: las políticas de ascenso. Se encontró que las opiniones del personal se dividieron casi a la mitad. Otra vez el personal operativo mostró mayor inconformidad.

**Recomendación:** Revisar las políticas de ascenso y su aplicación y difundirlas para que exista pleno conocimiento al respecto.

**Conclusión:** El análisis de las políticas de administración en general demuestran que los empleados las encuentran razonables y no existen mayores problemas con ellas en la empresa.

**Conclusión:** La relación con los compañeros de trabajo también es un factor de higiene. Las respuestas de los empleados a la encuesta aplicada reflejan que las relaciones entre compañeros son buenas, por lo tanto, este factor no influye en la insatisfacción de los empleados.

La seguridad física de los empleados dentro de las instalaciones de la empresa, fue comentada como parte de uno de los niveles de necesidades de



Maslow. Conviene recordar que también puede ser un factor de higiene (véase la conclusión y recomendación a este respecto en punto 6.1.1 Satisfacción de las necesidades según la pirámide de Maslow).

### 6.1.5 Dinámicas de la Teoría de Dos Factores

Si se analizan los satisfactores y los factores de higiene bajo el concepto de Dinámicas de la Teoría de Dos Factores, se obtiene el siguiente cuadro:

Satisfacción	Insatisfacción
Baja	Baja

Tabla 7.1  
Combinación de satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo, Hotel Radisson.

**Conclusión:** El cuadro anterior expresa un bajo nivel de satisfacción e insatisfacción. Es conveniente para la empresa que exista un bajo nivel de insatisfacción, pero estas condiciones se vuelven poco útiles si la satisfacción también es baja, pues denotan poca efectividad en la motivación.

**Recomendación:** Revisar los métodos actuales de motivación y crear oportunidades de satisfacción para los empleados, enfocando la atención en aquellos satisfactores que resultan bajos, sobre todo con los trabajadores operativos. Si lo anterior se logra, se incrementará el rendimiento de los trabajadores y se tendrá una organización más eficiente en el logro de sus objetivos.

**Recomendación:** El reconocimiento al trabajo, el sistema de promociones con base a un eficiente inventario de Recursos Humanos y la percepción de una retribución justa son los aspectos que en este estudio se consideraron prioritarios y sobre los cuales se incluye una propuesta a fin de proporcionar a la

Organización objeto del estudio una herramienta que permita trabajar sobre los puntos de oportunidad detectados.

### **6.1.6 Enriquecimiento del trabajo**

**Conclusión:** Siguiendo la premisa de que la satisfacción causa rendimiento, puede concluirse que si la satisfacción del personal es baja, el rendimiento organizacional obtenido actualmente es bajo y tiene un potencial que no ha sido explotado al máximo. (Véanse las recomendaciones del punto 6.1.5 Dinámicas de la Teoría de Dos Factores).

**Conclusión:** Bajo el concepto de que el rendimiento causa satisfacción, se concluye que la baja satisfacción imperante en la empresa la lleva a un círculo vicioso en el cual se reporta un bajo rendimiento causando una frustración que finalmente vuelve a llevar a los empleados a la baja satisfacción. (Véanse las recomendaciones del punto 6.1.5 Dinámicas de la Teoría de Dos Factores).

**Conclusión:** La última premisa del enriquecimiento en el trabajo señala que las recompensas causan satisfacción y rendimiento, lo cual permite concluir que la satisfacción y el rendimiento del personal no son los óptimos, y las recompensas no han sido bien aplicadas. (Véase la conclusión del reconocimiento en la parte de análisis de los satisfactores en el punto 6.1.4.1 satisfactores)

### 6.1.7 Ecuación individual del rendimiento

La ecuación individual del rendimiento expresa:

<b>Rendimiento = Atributos individuales X esfuerzo de trabajo X Apoyo organizacional</b>
--

**Conclusión:** El apoyo organizacional de esta empresa hacia sus trabajadores puede calificarse en general como adecuado, sin embargo, aunque esta opinión es respaldada por una gran mayoría de los trabajadores, la contraparte, confirmada en su mayoría por trabajadores operativos, no debe ignorarse.

En el anexo 2 se incluye una propuesta de Organigrama, el cual obedece a los diferentes cambios organizacionales presentados en la Empresa, mismos que no se han reflejado en el organigrama oficial manejado hasta el momento de la elaboración de este estudio.

**Conclusión:** Ya que no se tienen evidencias suficientes para calificar los atributos individuales y el esfuerzo en el trabajo de los empleados, la ecuación individual del rendimiento no puede ser analizada en su totalidad, sin embargo, sí se conocen algunos aspectos acerca del apoyo organizacional. Considerando que este apoyo no es el óptimo, puede concluirse que si los apoyos se brindaran de una forma adecuada, se lograría aumentar el efecto multiplicador de la ecuación y se incrementaría el rendimiento.

**Recomendación:** Revisar los apoyos de la empresa hacia el personal principalmente en lo relativo al servicio que se presta, a través de Políticas claras y procedimientos bien establecidos. Ayudará a que los empleados tengan una mejor percepción de los apoyos brindados en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

**Acerenza**, Miguel Angel,(1984) Administración del Turismo; México: Edit. Trillas.  
**Barragán del Río**, Luis. (1987) Hotelería; México, 2ª edición Instituto Politécnico Nacional

**Arias Galicia**, Fernando Y **Heredia Espinosa Víctor** (2001) Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño. México Segunda reimpresión Edit. Trillas

**Baptista**, L.; **Hernández**, S. y **Fernández**, P. (2003) Metodología de la Investigación, México, Edit. Mc.Graw Hill

**Bernal**. J. Miguel y **Albant T. Billie** (1973) Lecturas sobre Desarrollo Personal y Organizacional . Wuashington D.C. E.E.U.U. NTL institute for applied behavioral science Edit.: Castaño, Jusidman y Asociados A.P.

**Byars** Lloyd y **Rue Leslie**. (1983) Hotelería; México, 2a edición Edit. Interamericana.

**Davis** Keith y **Newstrom W. John** ( 2003) Comportamiento Humano en el Trabajo (Trad.de Antonio Nuñez Ramos) México Edit. McGraw Hill Onceava Edición

**De la Torre**, Francisco (1989) Introducción al Estudio del Turismo; México Edit. Continental.

**Furnham** Adrian (2001) Psicología Organizacional (Trad. Gustavo Pelcastre Ortega) México Edit. Oxford UNiversity Press México S.A. de C.V.

**García** Cordoba, (2004), La tesis y el Trabajo de tesis. México, Edit. Limusa

**Garza** Cruz, Aída Araceli y **Gallardo Ramos**, Rita Yolanda (1989, Primavera). Influencia de las Necesidades Laborales, Satisfacción Laboral, Comunicación y Stress del Personal Directivo de Nivel Medio y Superior en el Clima Organizacional. Tesis inédita de maestría en Psicología Industrial, Universidad de las Américas - Puebla, Cholula, Puebla.

**Gray**, Williams. (1995) Hoteles y Moteles. Administración y Funcionamiento. México, Edit. Trillas

**Horovitz** Jacques (1991) La Calidad del Servicio España Edit. McGraw Hill

**Huse F., Edgar y Bowditch L., James (1976) El Comportamiento Humano en la Organización (Trad. de Alfonso Marquez Pareja) Fondo Educativo Interamericano, S.A.**

**Ibañez Brambilia, Berenice (1992) Manual para la elaboración de tesis México: Trillas S.A. de C.V. (primera impresión 1990).**

**Locke, E. A.(1970) Organizational Behavior and Human Performance, A Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis@, (Vol. 5) U.S.A.**

Manual de Administración Hotelera, (1990) México, Edit. Limusa

**Martín Del Campo, Rafael Valuación y compensación objetivas de sueldo Edit. Trillas 2ª Edición México, 1989.**

**Radisson Hotels International, (1994) Manual de Políticas y Procedimientos (Volumen II) México:**

**Robbins P. Stephen (1999) Comportamiento Organizacional México 8° edición Edit. Prentice Hill**

**Rodríguez Blanco, Manuel (1980) Teoría General del Turismo México 2ª Edición edit. Diana**

**Rodríguez Estrada Mauroi, (2000) Motivación al Trabajo México, 5° Reimpresión, Edit. El Manual Moderno S.A. de C.V.**

**Rodríguez, López Mario (1982) Teoría General del Turismo Estados Unidos: Edit. South Western**

**Schermerhorn, Hunt, y Osborn, (1985) Managing Organizational Behavior (20. ed.) U.S.A. : Jonh Wiley & Sons Inc.**

**A  
N  
E  
X  
O  
S**

**ANEXO 1**

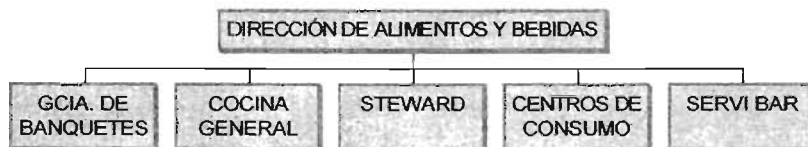
# **ORGANIGRAMAS DEL HOTEL**

## **HOTEL RADISSON PERISUR.**

# ORGANIGRAMA GENERAL DEL HOTEL



# ORGANIGRAMA DIRECCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

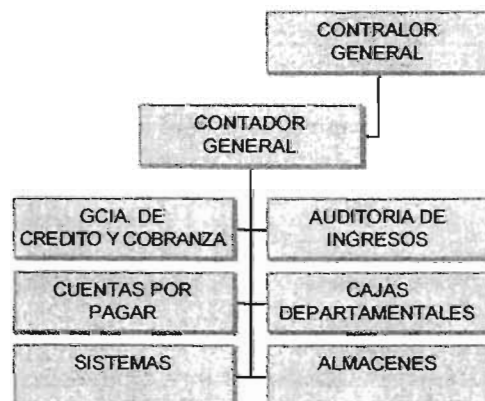




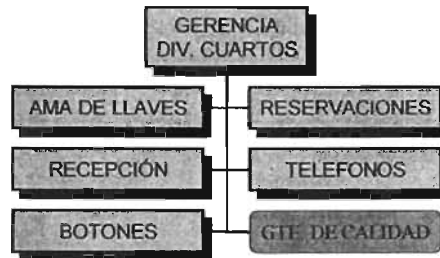
## ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE VENTAS



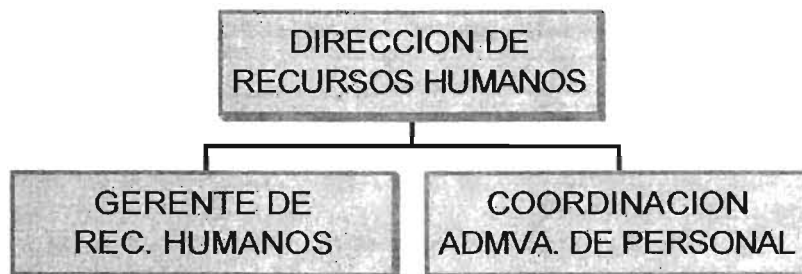
## ORGANIGRAMA CONTRALORÍA GENERAL



## ORGANIGRAMA GCIA. DIVISION CUARTOS.



## ORGANIGRAMA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



# ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO

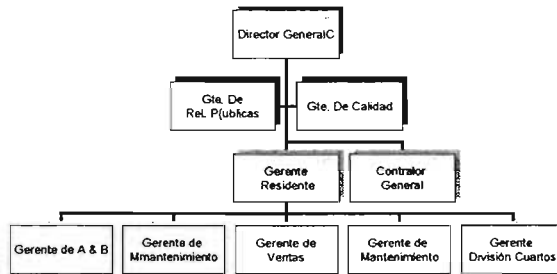


**ANEXO 2**

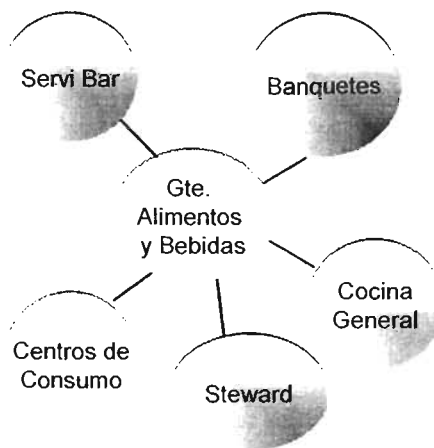
# **PROPUESTA DE ORGANIGRAMA**

## **HOTEL RADISSON PERISUR.**

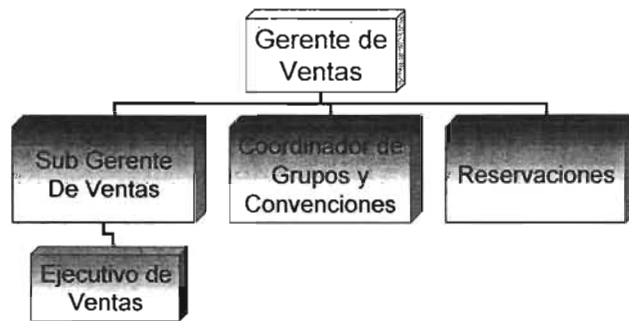
# General



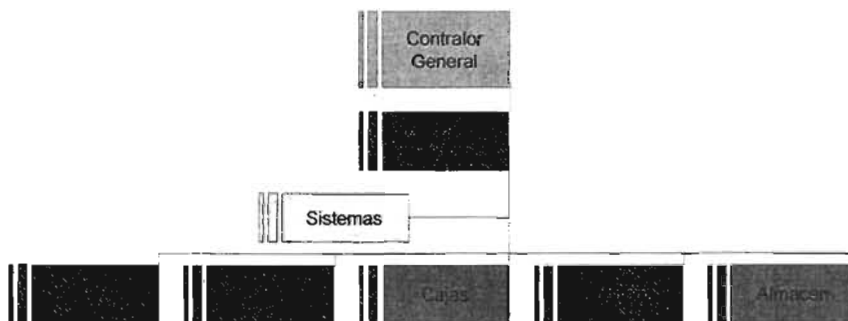
# Alimentos y Bebidas



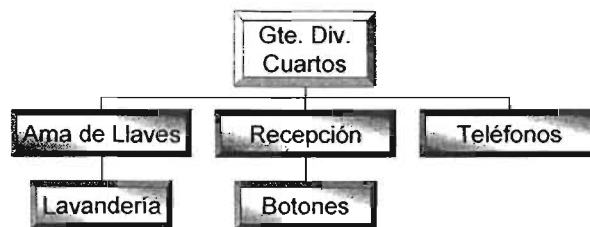
# Ventas



# Contraloría General



## Gerencia División Cuartos



## Recursos Humanos



# Mantenimiento y Conservación





ANEXO 3

# **PROPUESTA DE PLAN DE ENTRENAMIENTO**

## **HOTEL RADISSON PERISUR.**

## PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA PRACTICANTES EN EL HOTEL RADISSON PERISUR, MÉXICO, D.F.

### NUESTRO HOTEL:

El Hotel Radisson Paraíso México, D.F. , es una franquicia de Radisson Internacional la cual es una de las Compañías del Grupo Carlson en los Estados Unidos.

La Historia de las Compañías Carlson es una de las mas clásicas y emocionantes en cuanto al éxito en los negocios dentro del sistema Americano. Esta Corporación inicio en el año de 1938 con gran cantidad de empresas de muy distintos giros, sin embargo, no fue hasta 1962 cuando esta corporación se expandió a la rama Hotelera con la compra del Original Hotel Radisson en el centro de Minneapolis Min.

Este enfoque fue el inicio de la Compañía Carlson hacia la Industria de la Hospitalidad que actualmente cuenta con alrededor de 300 Hoteles en todo el Mundo.

Numerosas adquisiciones y una extensa expansión ha tenido en estos últimos años.

Hoteles Radisson Internacional posee Hoteles en los Estados Unidos, Canadá, Europa, México, el Caribe, Medio Oriente, Lejano Oriente y Australia entre otros. Entre las nuevas áreas de apertura se encuentra la de los cruceros con el Radisson Diamond que comenzó sus operaciones a finales de 1992.

Los estándares de Calidad que Radisson Internacional exige como normas de Servicio a cada uno de los Hoteles que llevan su nombre, obligan a cada Hotel a contratar personal con marcada actitud de Servicio y Preparación en cada una de las áreas .

En el Hotel Radisson Paraíso México, tenemos la firme intención de trabajar en forma coordinada con las Instituciones educativas del País, con el fin de lograr Profesionales que reúnan las características de actitud y conocimiento necesarios para fortalecer nuestra Industria Hotelera, y en forma específica de nuestro Hotel Radisson.

El presente manual establece las bases bajo las cuales serán manejados los practicantes de Escuelas al realizar prácticas Profesionales , además de establecer un programa de conocimientos que en forma mínima el practicante requiere aprender en cada una de las áreas para considerar como provechosas sus prácticas.

En cada una de las áreas se indica el tiempo promedio requerido para poder adquirir el conocimiento mencionado ( considerando un promedio de 4 horas de práctica por día ).

La forma en que ha sido elaborado cada programa permite realizar combinaciones en diferentes áreas con los practicantes, con el fin de establecer,

de acuerdo a las horas de práctica de cada alumno, el programa que cubrirá , así como el porcentaje de conocimientos que deberá adquirir en relación directa a su tiempo de práctica (vale la pena aclarar que los conocimientos en cada uno de los departamentos mencionados en este manual son de carácter enunciativo, no limitativo, por lo cual todo conocimiento o habilidad adicional que el entrenante pueda adquirir durante sus prácticas será considerado como complemento del conocimiento básico )

### PLAN DE ENTRENAMIENTO:

La responsabilidad del seguimiento del plan y programa de entrenamiento de cada practicante ( interno o externo ), es responsabilidad directa del área de Recursos Humanos, misma que en coordinación con los jefes Departamentales o gerentes de Área involucrados podrán decidir, en cualquier momento, modificaciones, cambios, suspensiones, etc. del entrenamiento.

Recursos Humanos supervisará que los entrenantes acaten el reglamento Instituido para tal efecto y sobre todo el comportamiento, disciplina y acatamiento de ordenes que por parte del Jefe en turno se le dicten.

De tal forma debe entenderse que recursos Humanos será el responsable Administrativo del entrenante lo cual incluye su reclutamiento, selección, Inducción, Integración y Evaluación Permanente de las entrenantes pero el Jefe del Área en la que este practicando será el responsable del practicante operativamente hablando, como lo es de cualquiera de sus empleados.

El Programa de Entrenamiento específico constará de las siguientes Secciones :

En cada uno de los Departamentos en que practique, el entrenante deberá elaborar un reporte de actividades en el que incluya tres problemas detectados y la solución que el proponga en cada caso.

Al término del entrenamiento en cada departamento el entrenante será evaluado por el Jefe Departamental, dependiendo de esta evaluación y del reporte antes mencionado se extenderá la constancia correspondiente.

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos realizar juntas con los entrenantes (mínimo una vez al mes), con el fin de verificar que sus practicas se estén realizando en la forma correcta. Esta verificación debe hacerse extensiva a las áreas con entrenantes para verificar que lsean tomados en cuenta por cada uno de los Jefes evitando con ello que las funciones de los entrenantes se limiten a mensajería o labores ajenas al objetivo principal de sus prácticas.

### **REGLAMENTO DE PRACTICANTES**

- + Este reglamento es obligatorio para todos los entrenantes del Hotel.
- + Además de los normas que establece este reglamento y de las órdenes que emanen de los superiores inmediatos, los entrenantes quedan obligados a enterarse y acatar las órdenes que el área de Recursos Humanos les dicte por escrito o por cualquier otro medio (estas ordenes nunca deberá obstaculizar sus desempeño en el departamento en el que se encuentren practicando).

- + La limpieza es un factor muy importante para la correcta presentación del entrenador ante los clientes, por tal razón, todos ellos deberá presentarse debidamente aseados y arreglados al desempeño de sus funciones de entrenamiento.
- + Como medida de Higiene, y con el objeto de causar mejor impresión ante los Huéspedes del Hotel, queda prohibido a los entrenantes el uso de bigote, patillas largas, barbas y pelo largo, En el caso de las mujeres, el maquillaje exagerado o los perfumes fuertes, al igual que el uso de dijes, prendedores o alhajas, etc., además del uso de faltas excesivamente cortas.
- + Los entrenantes deberán usar para circular dentro del Hotel, las puertas, escaleras, elevadores y áreas señaladas para dicho fin.
- + Por ningún motivo, los entrenantes podrán hacer uso de otros baños que no sean los expresamente señalados para ellos (empleados ).
- + El Hotel proporcionará a los entrenantes un lugar donde cambiarse, guardar su ropa y bañarse.
- + El Hotel proporcionará un alimento a los entrenantes cuya jornada sea mayor de 6 horas diarias. De no ser así, el entrenador solo podrá tener acceso al comedor de empleados pagando \$ 20.00 por cada comida.
- + No se autorizará a los entrenantes salida ni entrada de objetos o paquetes, etc. sin previa autorización e Inspección del jefe Departamental quien firmará el pase correspondiente, previa consulta con el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Área correspondiente.
- + Es obligatorio para todos los entrenantes usar el uniforme completo tal y como haya sido establecido por la Empresa. Todo entrenador que no lleve el Uniforme debidamente presentable, no será admitido a sus Prácticas.
- + Todos los entrenantes deberán marcar su asistencia en las tarjetas correspondientes, tanto a la entrada como a la salida de su entrenamiento.
- + Todo entrenador tiene la obligación de seguir al pie de la letra tanto las prácticas como los horarios asignados en el programa correspondiente a su capacitación.
- + El entrenador deberá obedecer las instrucciones del jefe Departamental y de Recursos Humanos y ejecutar su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados.
- + Cualquier queja que tenga un entrenador sobre el desarrollo de su entrenamiento, deberá de presentarse ante el Área de Recursos Humanos.

**Será motivo de suspensión temporal de las prácticas:**

- + Reincidir en los motivos de amonestación
- + Comer en los lugares de trabajo fuera del lugar destinado para tales efectos.
- + Dedicarse durante las horas de prácticas, a labores ajenas a las que les corresponden o tengan asignadas en sus programas.
- + Jugar y hacer tertulias con empleados del Hotel durante sus horas de Práctica.

- + Presentarse tarde al desempeño de sus prácticas
- + Faltar de uno a tres días al trabajo sin autorización de la Empresa y sin causa justa.
- + Dejar de marcar en el reloj checador su tarjeta personal a las horas de entrada o salida de sus labores.
- + Usar para asuntos personales los teléfonos del Hotel, haciendo o tomando llamadas sin la autorización del jefe Departamental.
- + No tratar con la debida cortesía, amabilidad y respeto a los Huéspedes del Hotel, Ejecutivos , jefes departamentales y demás empleados del Hotel.
- + Proferir gritos, silbar, cantar en voz alta o alterar en cualquier forma la tranquilidad del Hotel.
- + Por causas análogas establecidas en las fracciones anteriores de consecuencias semejantes en lo que a trabajo se refiere.

Será causa de suspensión Total de las prácticas sin responsabilidad para el Hotel, lo siguiente :

- + La reincidencia en las faltas que ameritan suspensión de acuerdo con el artículo que antecede.
- + Tener errores frecuentes en el desempeño de entrenamiento por falta de atención al mismo.
- + Usar para asuntos personales, el equipo, útiles, materiales, muebles o vehículos del Hotel.
- + Prestar o vender útiles o materiales propiedad del Hotel.
- + Sustraer materiales, productos u objetos propiedad del Hotel.
- + Sustraer documentos de cualquier índole propiedad del Hotel, relacionado con el trabajo, que no deba salir del mismo.
- + Proporcionar informes a personas extrañas a la compañía sobre datos, lugares de adquisición de materia prima y demás artículos.
- + Infringir los reglamentos de seguridad de la compañía.
- + Marcar la tarjeta de otro practicante en el reloj checador.
- + Introducir en cualquiera de las dependencias del hotel mujeres, hombres, drogas de cualquier clase, así como bebidas alcohólicas, etc.
- + Pedir o aceptar gratificaciones por asignar habitaciones, reservaciones o servicios normales del hotel.
  
- + Por incurrir el entrenante, durante sus labores en faltas de probidad, honradez, actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos en contra de los jefes Departamentales, Ejecutivos o demás compañeros del Hotel.

- + Por cometer actos inmorales dentro del hotel o lugar de trabajo, ingerir bebidas alcohólicas o cualquier clase de drogas.
- + Por revelar los secretos de elaboración o dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la Compañía.
- + Por tener el entrenante mas de tres faltas de asistencia en un término no mayor de 30 días sin justificación.
- + Para la aplicación de las suspensiones, se llevará a cabo una investigación de los hechos por el área de Recursos Humanos.
- + El entrenante tendrá como obligación redactar su informe al finalizar practicas en cada uno de los departamentos.
- + El reporte de entrenamiento deberá ser entregado al departamento de Recursos Humanos para su revisión y evaluación.
- + El entrenante que deseara realizar consultas o sugerir cambios sobre su entrenamiento, podrá dirigirse al área de Recursos Humanos.
- + El entrenante estará representado en el Hotel por el departamento de Recursos Humanos por lo cual, todos los trámites, consultas, informaciones, sugerencias, quejas, etc., deberán hacerse a través de él, con el fin de que haya una mayor coordinación.

**APARTE DEL PRESENTE REGLAMENTO, EL ENTRENANTE DEBERÁ REGIRSE POR EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL HOTEL ASIGNADO PARA LA REALIZACIÓN DE SU ENTRENAMIENTO.**

### MÓDULOS POR ENTRENAMIENTO

#### ENTRENAMIENTO PARA DIVISIÓN CUARTOS

MÓDULOS: DC1, DC2, DC3, DC4, DC5, DC6, DC7, DC8, CT6, VT4.

#### ENTRENAMIENTO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS

MÓDULOS : AB1, AB2, AB3, AB4, AB5, AB7, CT1, CT3.

#### ENTRENAMIENTO PARA CONTRALORÍA

MÓDULOS: CT1, CT3, CT4, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9, CT10, CT11, CT12, CT13, CT14, VA1, VA2.

## ENTRENAMIENTO PARA RECURSOS HUMANOS

MÓDULOS: RH1, RH2, RH3, CT11, CT14, VA1.

## ENTRENAMIENTO PARA VENTAS

MÓDULOS: VT1, VT2, VT3, VT4, DC6, DC8, AB6, CT.

## ENTRENAMIENTO PARA MANTENIMIENTO

MÓDULOS: MT1, MT2, DC4, DC2.

AL INICIO DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS A ENTRENAR, RECURSOS HUMANOS DEBERÁ LLEVAR A CABO LOS SIGUIENTES PUNTOS:

### 1) INDUCCIÓN DEPARTAMENTAL:

- \* RECURSOS HUMANOS PROPORCIONARÁ AL ENTRENANTE DETALLE DE LAS NORMAS Y FUNCIONES GENERALES ESPECÍFICAS DEL DEPARTAMENTO EN QUE PRACTICARÁ
- \* PRESENTACIÓN CON TODOS LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO EN QUE PRACTICARÁ.

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO COORDINARÁ SERÁ EL RESPONSABLE DE MOSTRAR AL ENTRENANTE LOS SIGUIENTES PUNTOS :

- ⇒ CONTROLES ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO.
- ⇒ ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL.
- ⇒ DESCRIPCIONES DE PUESTOS DEL ÁREA.
- ⇒ LECTURA DE MANUALES DE OPERACIÓN.
- ⇒ FUNCIONES POR TURNO.
- ⇒ ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO.
- ⇒ ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.
- ⇒ RESPONSABILIDAD DEL JEFE DEPARTAMENTAL Y SUS SUPERVISORES.

⇒ CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS DE LA EMPRESA.

⇒ PAPELERÍA DE USO DEL DEPARTAMENTO.

## CATALOGO DE CLAVES PARA PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EJECUTIVO

### CLAVES DE ENTRENAMIENTO POR ÁREA

CLAVE	ÁREA
DC	DIVISIÓN CUARTOS
AB	ALIMENTOS Y BEBIDAS
CT	CONTRALORÍA
RH	RECURSOS HUMANOS
VT	VENTAS
MN	MANTENIMIENTO
VA	VARIOS ADMINISTRATIVOS

### CLAVES Y DURACIÓN DE ENTRENAMIENTOS ESPECÍFICOS POR ÁREA

#### DIVISIÓN CUARTOS (DC)

CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
DC1	26	ÁREAS PUBLICAS
DC2	26	LAVANDERÍA
DC3	13	VALE
DC4	52	AMA DE LLAVES
DC5	26	TELÉFONOS
DC6	26	RESERVACIONES
DC7	26	BELL BOY
DC8	39	RECEPCIÓN

#### ALIMENTOS Y BEBIDAS (AB)



CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
AB1	17	STEWARD
AB2	78	COCINA
AB3	9	SERVI-BAR
AB4	26	BAR
AB5	52	CENTROS DE CONSUMO
AB6	26	BANQUETES
AB7	52	GERENCIA DE A Y B

#### CONTRALORÍA (CT)

CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
CT1	26	ALMACÉN
CT2	26	COSTOS
CT4	26	AUDITORIA DE INGRESOS
CT5	26	AUDITORIA NOCTURNA
CT6	13	CAJAS DE RECEPCIÓN
CT7	13	CAJAS DEPARTAMENTALES
CT8	13	CAJA GENERAL
CT9	13	CUENTAS POR PAGAR
CT10	26	CONTABILIDAD
CT11	13	NOMINA
CT12	13	CRÉDITO Y COBRANZA
CT13	26	SISTEMAS
CT14	26	GERENCIA ADMINISTRATIVA

#### RECURSOS HUMANOS (RH)

CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
RH1	78	PERSONAL
RH2	78	CAPACITACIÓN
RH3	91	GERENCIA DE R.H.

#### VENTAS (VT)

CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
VT1	52	EJECUTIVO DE VENTAS
VT2	52	GRUPOS Y CONVENCIONES
VT3	26	RELACIONES PUBLICAS
VT4	52	GERENCIA DE VENTAS

#### MANTENIMIENTO (MN)

CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
MT1	156	MANTENIMIENTO GENERAL
MT2	78	GERENCIA DE MN

#### VARIOS ADMINISTRATIVOS (VA)

CLAVE	DURACIÓN D.HABILES	DEPARTAMENTO
VA1	26	SEGURIDAD
VA2	26	COMPRAS

## AB1) STEWARD

- -.ENCENDIDO, LIMPIEZA Y PUESTA A PUNTO DE ESTUFAS Y COCINAS (GAS, ELÉCTRICOS, MICROONDAS, VAPOR, ETC.)
- -.MANEJO Y CONSERVACIÓN DE MAQUINARIA E INSTALACIONES FIJAS (OLLAS DE PRESIÓN, FREIDORAS ELÉCTRICAS, SALAMANDRAS, GRATINADORAS, PARRILLAS O PRUSIANAS, CORTADORA DE FIAMBRES, RAYADORAS DE PAN Y QUESO, MAQUINAS PICADORAS, MAQUINA PASAPURES, PELADORA DE PAPAS, CORTADORAS, HELADERAS, BATIDORA MEZCLADORA, AMASADORA, BALANZAS, MESAS CALIENTES, ETC.)
- -.MANEJO, CONSERVACIÓN Y LIMPIEZA DE HERRAMIENTAS (MACHETE, CUCHILLO DE GOLPE, CEBOLLERO, TRINCHANTE, SIERRA, CUCHILLO DE DESHUESAR, MEDIA LUNA, SIERRA ESLABÓN, ETC.)
- -.MANEJO, CONSERVACIÓN Y LIMPIEZA DE ÚTILES DE COCINA (CACEROLAS, PLACAS, CASOS, MOLDES, ESCURRIDORES, PARRILLAS, MORTEROS, SARTENES, BÁSCULAS, CORTAPASTAS, MOLDES DE PAN, PAELLERAS, CEDAZOS, CESTO DE ALAMBRE, MARMITAS BOQUILLAS DE PASTELERÍA, MANGAS, COLADORES DE TELA, RAYADORES RODILLOS, HILADORES, ETC.)
- -.ALMACENAMIENTO, MANEJO, LIMPIEZA Y CUIDADO DE LOZA, CRISTALERÍA Y PLAQUE.
- -LIMPIEZA DEL AREA DE TRABAJO.
- -LIMPIEZA Y SURTIDO DEL COMEDOR DE EMPLEADOS.
- -PREPARACIÓN DE CAFÉ.
- -LIMPIEZA DE CÁMARAS DE CONSERVACIÓN
- -USO DE MAQUINA LAVALOZA
- -PRODUCTOS QUÍMICOS PARA LA LIMPIEZA
- -INVENTARIOS DE EQUIPO ( DE COCINAS, COMEDORES Y EVENTOS)
- -ANÁLISIS DE ROTURAS Y PERDIDAS
- -DIFERENTES TIPOS DE MONTAJES ( DE BANQUETES, EVENTOS SOCIALES, CONVENCIONES, BUFFET, ETC.)
- - MANEJO DE INSTRUCTIVO DE EVENTOS.
- -NOMINA BASE
- -HORARIOS

## AB2) COCINA

### \*CARNICERIA

- LIMPIEZA DE CARNES.
- DESHUESE Y CLASIFICACIÓN DE CARNES.
- PICADO DE CARNES.
- CORTES INTERNACIONALES.
- SACRIFICIO DE AVES, DESPLUMADO, FLAMEADO, VACIADO, ABLANDADO Y BRINDADO.
- REBANADO DE CARNES FRÍAS Y FIAMBRES.
- SEPARADO, CLASIFICACIÓN Y TABLAJE DEL FILETE.
- PREPARACIÓN DE CARNE PARA CONSOMÉ.
- PRESENTACIÓN DE CORTES.
- PROCEDIMIENTO DE ALMACENAJE, CONGELAMIENTO Y DESCONGELAMIENTO DE CARNES
- REALIZACIÓN DE CORTES DE CARNES.
- CONTROL DE PORCIONES DE CARNE.
- COSTOS DE CARNES, PESCADOS Y MARISCOS.
- PREPARACIÓN DE PESCADOS Y MARISCOS.
- CALIDAD DEL PRODUCTO.

#### \*COCINA FRÍA

- PREPARACIÓN DE ENSALADAS.
- ENSALADAS SIMPLES, COMPUESTAS Y ENSALADILLAS.
- LIMPIEZA, CORTE Y ADEREZOS.
- DECORACIÓN Y PRESENTACIÓN (MIXTA , SUIZA, MIMOSA, CHEF, NICOIS, DE MARISCOS, ENSALADILLA RUSA, HOLANDESA, LEGUMBRES Y MEXICANA.)
- SALSAS PARA ADEREZAR ENSALADAS DIVERSAS (FRANCESA, VINAGRE, GULF, ETC. )
- PREPARACIÓN DE CORTE DE FRUTAS
- PREPARACIÓN DE COCKTELES
- PREPARACIÓN DE GUARNICIONES
- ELABORACIÓN DE FUENTES DE SODAS ( MALTEADAS, LICUADOS, HELADOS, JUGOS, ETC.)
- REPARACIÓN DE EMPAREDADOS FRÍOS
- PELADO DE LIMONES
- TRATAMIENTO DE LEGUMBRES EN FRIÓ
- ELABORACIÓN DE ENTREMESES Y CANAPÉS

#### \*COCINA DE PREPARACIÓN

- USO DE MARMITAS, STEEMERS, HORNOS Y PARRILLAS
- MANEJO DE RECETAS POR PORCIONES
- CLASIFICACIÓN DE CARNES, PESCADOS, MARISCOS, FRUTAS Y LEGUMBRES
- ALMACENAMIENTO, ORDEN Y LIMPIEZA DE LOS PRODUCTOS
- ENLATADOS
- TIEMPOS DE COCIMIENTO Y GUIADO
- BATIDO DE HUEVOS
- ESPUMADO DE CALDOS
- ENGRASADO DE PLACAS
- PICADO DE CEBOLLAS Y AJOS
- COCIMIENTO DE PASTAS

#### \*COCINA CALIENTE

- COLOCACIÓN DE SOPAS Y SALSAS EN BAÑO MARÍA
- ENGRASADO DE PARRILLA
- TIEMPOS Y TÉRMINOS DE COCIMIENTO DE CARNE
- ELABORACIÓN DE ENTREMESES CALIENTES
- GRATINADO
- COCIMIENTO DE RECETAS COSTEADAS DE ACUERDO A MENÚ
- PREPARACIÓN DE CREMAS Y SOPAS
- PREPARACIÓN DE HUEVOS ( FRITOS, REVUELTOS, POCHADOS, TORTILLAS, ETC.)
- USO DE CALENTÓN
- LIMPIEZA E HIGIENE EN EL MANEJO DE ALIMENTOS
- CARNES FRITAS , COCIDAS, ASADAS, MECHADAS, AL CARBÓN , ETC.
- PASTELERÍA
- REPOSTERÍA ( TIPOS DE PASTAS, HELADOS, CASSATTAS, FLANES, PUDDING, BISCOCHOS, RELLENOS, TARTAS, ETC. )
- USO Y CONOCIMIENTO DE CREMAS, MERENGUES, FRUTAS, MERMELADAS.
- PUNTOS Y APLICACIONES DEL AZÚCAR ( PUNTO DE BOLA, CARAMELO RUBIO, CARAMELO OSCURO, CARAMELO QUEMADO, ETC. )
- ELABORACIÓN DE PASTELERÍA FINA ( BISCOCHO ENROLLADO, BRAZO GITANO, PROFITEROLES, ETC. )
- ELABORACIÓN DE PAN DE LA CASA
- ELABORACIÓN DE PAN DE MESA EN GENERAL
- USO DE HORNOS, BATIDORAS, CHAROLAS Y PARRILLAS
- ALMACENAMIENTO

### AB3) SERVICIO

- PAR STOCK DE CRISTALERÍA, SERVILLETAS, PORTAVASOS, AGITADORES, ETC.
- PRODUCTOS DE VENTA
- ANÁLISIS DE PRODUCTOS DE MAYOR CONSUMO
- ALMACENAJE
- MANEJO DE BITÁCORAS
- ROL DE RECORRIDOS
- CONTROL DE RESURTIDO
- CONTROL DE COBROS
- VERIFICACIÓN DE SALIDAS
- CONTACTO CON CAJAS
- POLÍTICAS PARA ENTRAR A UNA HABITACIÓN ( TOCAR ANTES DE ENTRAR, CANDADO DE NO MOLESTAR, SEGURO PUESTO, ETC. )
- LIMPIEZA DE EQUIPO.
- CONTROL DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS
- CONTROL DE LLAVES

### AB4 ) BAR

- MENÚ, HORARIOS Y TIPO DE SERVICIO
- TIPOS Y CALIDADES DE VINOS
- SURTIDO DE BARES
- CRISTALERÍA, PLAQUE Y LOZA QUE SE REQUIERE
- TIPOS DE BEBIDAS, COCKTELERÍA, LOUNG AND SHORT DRINKS, ETC.
- MONTAJE DE BARRAS PARA EL SERVICIO
- MANEJO DE PAR STOCK
- MANEJO DE BITÁCORA
- PRESENTACIÓN DE BEBIDAS
- PROCEDIMIENTO DE COMANDAS Y CHEQUES
- USO DE MEDIDAS

### AB5) CENTROS DE CONSUMO

#### \*ROOM SERVICE

- CARACTERÍSTICAS DEL MENÚ
- LISTA DE VINOS Y LICORES
- MONTAJE DE CARROS Y CHAROLAS
- CONTROL DE EQUIPO DE OPERACIÓN ( PAR STOCK )
- COLOCACIÓN DE MENÚS EN CUARTOS
- SERVICIO DE TOMA DE ÓRDENES
- ROL DE MUERTEO
- MONTAJE DE MESAS EN CUARTOS
- CONOCIMIENTO DE SERVICIO DE DESAYUNOS, COMIDAS, CENAS Y ESPECIALES
- CORTESÍAS Y SERVICIOS A VIPS

#### \*CAFETERÍA

- ESTACIONES ( DISTRIBUCIÓN Y ROL )
- MONTAJE DE MESAS
- RETIRO DE SERVICIOS
- CHAROLEADO
- SERVICIO DE MANTEQUILLA, PAN , CAFÉ Y AGUA

- CONOCIMIENTO DEL MENÚ
- RECIBIMIENTO DEL CLIENTE
- PRESENTACIÓN DEL MENÚ
- REALIZACIÓN DE COMANDAS
- ENTREGA DE PLATILLOS POR TIEMPOS
- MANEJO DE PETICIONES ESPECIALES
- VERIFICACIÓN DE PLATILLOS DE ACUERDO A COMANDAS
- MANEJO DE BITÁCORAS
- CONTROL DE LÍNEAS DE ESPERA (HOSTESS)
- CONTROL DE TIPO DE OPERACIÓN (PAR STOCK)
- CONOCIMIENTO DE LA LISTA DE VINOS
- MANEJO DE QUEJAS
- SERVICIO A VIPS
- COORDINACIÓN ENTRE COCINA Y CAFETERÍA
- ESTÁNDARES DE PRESENTACIÓN DE PLATILLOS
- FORMAS DE PAGO
- MANEJO DE CHEQUES DE CORTESÍA
- CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DE PROPINAS
- VENTA DE PLATILLOS POR DESAYUNOS, COMIDAS Y CENAS, ASÍ COMO VENTA TOTAL DEL DÍA

#### \*RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES

- ESTACIONES (DISTRIBUCIÓN Y ROLL)
- MONTAJE DE MESAS
- RETIRO DE SERVICIOS
- SERVICIO DE MANTEQUILLA, PAN, CAFÉ Y AGUA
- CONOCIMIENTO DEL MENÚ
- RECIBIMIENTO DEL CLIENTE
- PRESENTACIÓN DEL MENÚ
- REALIZACIÓN DE COMANDAS
- ENTREGA DE PLATILLOS POR TIEMPOS
- MANEJO DE PETICIONES ESPECIALES
- VERIFICACIÓN DE PLATILLOS DE ACUERDO A COMANDA
- CONOCIMIENTO DEL PLAQUE (TENEDORES PARA ENSALADA, COCKTELES, CARACOLES, OSTRAS ETC; CUCHILLO PARA CARNE, ENSALADA, PESCADO ETC; CUCCHARAS PARA SOPA, CONSOMÉ, COCKTELES ETC.)
- CONOCIMIENTO DE CRISTALERÍA(PARA AGUA, VINO BLANCO Y TINTO ETC.)
- CONOCIMIENTO DE LA LOZA (PLATO BASE, SOPEROS, TAZAS PARA CONSOMÉ ETC.)
- TRINCHADOS
- PREPARACIÓN DE ENSALADAS
- FLAMEADO
- REALIZACIÓN DE COMANDAS
- ENTREGA DE PLATILLOS POR TIEMPOS
- MANEJO DE PETICIONES ESPECIALES
- VERIFICACIÓN DE ACUERDO A COMANDAS
- MANEJO DE BITÁCORAS
- CONTROL DE LÍNEAS DE ESPERA (HOSTESS)
- CONTROL DE TIPO DE OPERACIÓN (PAR STOCK)
- CONOCIMIENTO DE LA LISTA DE VINOS
- MANEJO DE QUEJAS
- SERVICIO A VIPS
- COORDINACIÓN ENTRE COCINA Y RESTAURANTE
- ESTÁNDARES DE PRESENTACIÓN DE PLATILLOS
- FORMAS DE PAGO
- MANEJO DE CHEQUES DE CORTESÍA
- CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DE PROPINAS
- VENTA DE PLATILLOS POR DESAYUNOS, COMIDAS Y CENAS
- VENTA TOTAL DEL DÍA

## **AB6) BANQUETES**

- CONTRATOS Y CRÉDITOS
- ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE ORDENES DE SERVICIO
- INSTRUCTIVO DE GRUPOS
- MANEJO DEL LIBRO DE CONTROL DE SALONES
- CONTROL DE CHEQUES
- STAFFING DEL PERSONAL DE PLANTA
- STAFFING DEL PERSONAL EVENTUAL
- CONTROL DE HORARIOS
- MANEJO DE ARCHIVO
- PRESUPUESTOS SEMANAL Y MENSUAL
- CONTROL DE INVENTARIOS
- RECETARIO DE BANQUETES
- MANEJO DE MENÚS, MONTAJES Y SERVICIOS
- SUPERVISIÓN DE EVENTOS
- PROMOCIÓN Y VENTA
- BARRA DE SERVICIO

## **AB7) GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

- PRESUPUESTO MENSUAL
- REPORTES SOBRE EL ÁREA
- FORMACIÓN DE MENÚS
- CONTRATACIÓN DE GRUPOS MUSICALES Y DE ENTRETENIMIENTO
- CONTROL DEL PRESUPUESTO ANUAL
- MANEJO Y CONTROL DE COSTOS
- CONTROL DE COMPRAS
- SUPERVISIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD
- RECOPIACIÓN Y BALANCE DE INVENTARIOS MENSUALES
- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA MANEJO DE ESTADOS FINANCIEROS
- SUPERVISIÓN DEL ÁREA (COCINA, CENTROS DE CONSUMO, SERVIBAR, BARES Y BANQUETES)
- CONTROL DE NOMINA STAFFING Y CHEQUE PROMEDIO
- VENTA DIARIA DE CUBIERTOS POR CENTRO DE CONSUMO
- CONTROL DE PAR STOCK DE CADA DEPTO
- SUPERVISIÓN DIRECTA DE CAPITANES, MAITRES Y ENCARGADOS DE DEPARTAMENTO
- CONTROL DE COMENTARIOS DE HUÉSPEDES
- COORDINACIÓN DE BANQUETES Y EVENTOS SOCIALES
- CONOCIMIENTO DE LA OPERACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### CT1) ALMACÉN

- ANÁLISIS DE INSTALACIONES
- EQUIPO Y UTENSILIOS
- DISPOSICIÓN Y SUS FACTORES (FRECUENCIA DE USO, REQUERIMIENTOS DE ESPACIO Y CARACTERÍSTICAS DE ARTÍCULOS)
- ALMACENAMIENTO DE :
  - ABARROTES
  - LÁCTEOS
  - CARNES
  - PESCADO
  - VEGETALES
  - BEBIDAS
- CONTROL DE SALIDAS DIARIAS
- CONTROL DE STOCK
- CONTROL DE REQUISICIONES
- REPORTES DE MERMAS Y ROTURAS
- MANEJO DE PRODUCTOS
- SISTEMAS DE REGISTRO
- INVENTARIOS
- LISTAS DIARIAS DE MERCADO
- ESPACIOS Y ORGANIZACIÓN
- BÁSCULAS INDICADORAS AUTOMÁTICAS
- RECEPCIÓN DE PROV. CON FACTURA
- RECEPCIÓN DE PROV. CON REQUISICIÓN ABIERTA Y PARCIAL
- VERIFICACIÓN DE MERCANCÍAS FRENTE A FACTURA
- REPORTES DIARIOS
- VERIFICACIÓN DE LA CALIDAD
- DEVOLUCIÓN DE LA MERCANCÍA INACEPTABLE
- ENTREGA DE MERCANCÍA AL ALMACÉN
- FORMAS Y GRÁFICAS DE ESPECIFICACIONES

### CT3 COSTOS

- VERIFICACIÓN DE BARES
- COSTEO DE MENÚS DE BANQUETES
- COSTEO DE MENÚS DE CENTROS DE CONSUMO
- PERIODOS DE VERIFICACIÓN
- PORCIONES DE ALIMENTOS
- RECETAS COSTEADAS
- CONTROL DE MERCANCÍA EN MOVIMIENTO
- REPORTE DE COSTOS DIARIOS EN ALIMENTOS Y BEBIDAS
- REPORTES MENSUALES
- PREPARACIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- CONTROL DE COMPRAS Y SALIDA DE BEBIDAS
- EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE VENTAS
- REPORTE Y VERIFICACIÓN DEL CIERRE DE MES

### CT4) AUDITORIA DE INGRESOS

- SUPERVISIÓN Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DEL AUDITOR NOCTURNO
- SUPERVISIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS TARIFAS EN HABITACIONES
- DESCUENTOS Y CORTESÍAS
- REPORTES DE CRÉDITOS
- INFORMES USADOS PARA PAGAR CUENTAS



- REPORTE DE CRÉDITOS
- DEPÓSITOS Y NO SHOWS
- ARQUEO DE CAJAS DEPARTAMENTALES
- INVESTIGACIÓN DE CUENTAS SIN PAGAR
- SUPERVISIÓN DE FOLIOS SIN RECEPCIÓN
- CONTROL DE CHEQUES Y COMANDAS
- ELABORACIÓN DE:
  - - ESTADO DE CUENTAS BANCARIAS
  - - REEMBOLSO DE CAJA
  - - VENTAS DE CONTADO
  - - DEPOSITO DE RESERVACIONES
  - - CUENTAS POR COBRAR
  - - VENTAS A CRÉDITO
  - - ESTADÍSTICAS DE HABITACIONES
  - - MOVIMIENTOS DE CAJA
  - - MOVIMIENTOS DE BANCO
- ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS PROMEDIO DIARIOS POR DPTO.
- CONTROL DE FLUJOS DE INGRESOS DEL HOTEL
- REALIZAR COMPARACIONES CON PPTOS. Y ACLARAR DESVIACIONES

#### CT5) AUDITORIA NOCTURNA

- TARIFAS
- SEPARACIÓN DE CARGO POR DEPARTAMENTO
- APLICACIÓN DE RENTAS
- MANEJO DE DEPÓSITOS
- ANÁLISIS DEL BALANCE DE TODO MOVIMIENTO CONTABLE DEL DÍA
- CONCILIACIÓN DE CHEQUES DE CARGO
- REGISTROS DE MAQUINA
- CONCILIACIÓN DE TRANSFER PARA DEBE Y HABER
- DETECCIÓN DE SALDOS ALTAS (CRÉDITO)
- SUPERVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE CAJEROS
- VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS DE HUÉSPEDES
- VERIFICACIÓN DE LOS FOLIOS
- EQUIPO DE REGISTRO
- MANEJO DE BITÁCORA
- REPORTES DE INGRESOS POR CAJA

#### CT6) CAJA DE RECEPCIÓN

- RECEPCIÓN DE FOLIO DE HUÉSPEDES
- FECHAS DE ENTRADA Y SALIDA
- FORMAS DE PAGO
- MANEJO DE TARJETAS DE CRÉDITO
- CARGOS A HUÉSPEDES
- LIQUIDACIÓN DE CUENTAS
- DEPÓSITOS
- REEMBOLSOS
- MANEJO DE COMISIONES A AGENCIAS DE VIAJES
- REPORTE DE CAJA DE RECEPCIÓN
- ENSOBRETADO
- MANEJO DE LLAVES, REGISTROS Y CAJAS DE SEGURIDAD
- CHECK OUT EXPRESS
- MANEJO DE EQUIPO
- MANEJO DE BITÁCORAS
- VALES DE CAJA
- NOMINA BASE

- HORARIOS
- CONTROL DE TIPOS DE CAMBIO (MONEDA EXTRANJERA)
- ELABORACIÓN DE PASES DE SALIDA

#### CT7) CAJAS DEPARTAMENTALES

- MANEJO DE EQUIPO
- MANEJO DE MATERIALES Y PAPELERÍA
- TOTALIZACIÓN DE CHEQUES
- ADMINISTRACIÓN DE CHEQUES
- ADMINISTRACIÓN DE CHEQUES LIQUIDADOS
- RECIBO Y COBROS DE CHEQUES
- ENVÍO DE CHEQUES A RECEPCIÓN
- SUPERVISIÓN Y VALIDEZ DE TARIETAS DE CRÉDITO
- PAGO DE PROPINAS
- ELABORACIÓN DE FORMAS DE CONTROL
- SISTEMAS DE SEGURIDAD
- PRECIOS DEL MENÚ
- CHEQUES DE CORTESÍA
- CORTE DE CAJA
- CAMBIO DE TURNO
- INFORME DE CAJERO
- ENTREGA DE FONDO
- MANEJO DE BITÁCORA
- UBICACIÓN DE LAS MESAS DE SERVICIO

#### CT8) CAJA GENERAL

- RECIBOS DE IMPRESOS DIARIOS DEL HOTEL
- RECOPIACIÓN DE SOBRES REPORTES DE CAJEROS
- VERIFICACIÓN DE FONDOS
- REPORTES DE SOBANTES Y FALTANTES
- DEPOSITO DE EFECTIVO EN BANCO
- PAGOS A PROVEEDORES
- ELABORACIÓN DE PÓLIZAS DE EGRESOS
- REEMBOLSOS
- PREPARACIÓN DE CAMBIOS PARA CAJEROS
- CONTROL DE MONEDA EXTRANJERA
- PAGO DE SUELDOS A EMPLEADOS

#### CT9) CUENTAS POR PAGAR

- ESTUDIO FACTURAS DE PROVEEDORES
- ELABORACIÓN DE CONTRARECIBOS
- CONCILIACIÓN DE :
- ORDENES DE COMPRAS, RECIBOS DE ALMACÉN
- FACTURAS
- PAGOS A PROVEEDORES
- PREPARACIÓN DE CHEQUES PARA REPOSICIONES DE CAJAS Y NÓMINAS
- ESTADO DE CUENTA DE CHEQUES
- ESTUDIO DE LA PÓLIZA DE EGRESOS
- PAGOS A CONCESIONARIOS POR CUENTAS CARGADAS A HUÉSPEDES
- REVISIÓN Y CONTROL DE ÓRDENES DE COMPRA
- REVISIÓN Y CONTROL DE RECEPCIONES DEL ALMACÉN
- REVISIÓN Y RELACIÓN ANALÍTICA DE LOS PROVEEDORES CON ANTIGÜEDAD DE SALDOS, ETC.

## CT10 ( CONTABILIDAD )

- SUPERVISIÓN DE FUNCIONAMIENTO DIFERENTES SERVICIOS ( CRÉDITO, NÓMINA, BAJAS, AUDITORÍA DE INGRESOS, CUENTAS POR PAGAR, ETC. )
- ESTUDIO DE PÓLIZAS DE AJUSTES MENSUALES
- ESTUDIO DE RESULTADOS
- ESTUDIO DE DOCUMENTACIÓN PARA FIRMA DE CHEQUE
- AUTORIZACIÓN DE PAGOS DE CAJA GENERAL
- DECLARACIÓN DE IMPUESTOS
- ESTUDIO DE LA PÓLIZAS DEL ALMACÉN GENERAL
- REVISIÓN DE LIBROS DIARIOS Y MAYOR
- ESTUDIO DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS
- ESTUDIO DE LAS CONCILIACIONES DE CUENTAS DE RESULTADOS
- ESTUDIO DE CONCILIACIONES DE CUENTAS DE BALANCE
- ESTUDIO DE CONCILIACIONES DE PROVEEDORES Y CLIENTES
- REVISIÓN DE NÓMINA
- REVISIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PRESUPUESTO
- PAGO DE SERVICIOS ( AGUA, LUZ, GAS, ETC. )
- SUPERVISIÓN DE LOS LIBROS OFICIALES Y AUXILIARES
- ELABORACIÓN DE PÓLIZAS DE EGRESOS
- CONTROL DE SALDOS DISPONIBLES EN CUENTAS BANCARIAS
- MANTENIMIENTO DE TODOS LOS SEGUROS CONTRATADOS A NOMBRE DEL HOTEL

## CT11) NÓMINA

- REPORTE DE ASISTENCIA DEL PERSONAL
- REVISIÓN DE TARJETAS DE ENTRADA Y SALIDA
- CALCULO DE SUELDOS Y SALARIOS DE LOS EMPLEADOS
- CALCULO DE IMPUESTOS Y CUOTA DEL SEGURO SOCIAL
- CALCULO DE DEDUCCIONES
- TOTALIZACION DE NÓMINA POR DEPARTAMENTO
- CALCULO DE NÓMINA TOTAL A PAGAR
- CANTIDAD A PAGAR POR VACACIONES
- CALCULO DE AGUINALDOS
- CANTIDADES PARA FINIQUITOS
- CÁLCULO DE DECLARACIONES DE I.S.P.T., INFONAVIT, SAR, ETC.

## CT12) CRÉDITO Y COBRANZA

- RECIBO DE AUDITOR DE INGRESOS DE CUENTAS POR COBRAR
- COBRO DENTRO Y FUERA DE LA CIUDAD
- ENVÍO DE RECORDATORIOS DE PAGO
- RECIBO DE COBROS
- SUPERVISIÓN DE SALDOS MAYORES
- PREPARACIÓN DE LIQUIDACIONES POR TARJETA DE CRÉDITO
- ELABORACIÓN DE PÓLIZAS PARA COBROS DEL DÍA
- ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE COBROS
- CONCILIACIONES DE CUENTAS CORRIENTES
- PÓLIZA DE AJUSTES POR DESCUENTO O APLICACIONES EQUIVOCADAS
- INVESTIGACIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO
- ACTUALIZACIÓN DE CLIENTES CON OTORGAMIENTO DE CRÉDITO
- ESTUDIO Y ELABORACIÓN DE LA LISTA DE COMPAÑÍAS O PERSONAS QUE NO TIENEN CRÉDITO POR DIFICULTAD DE COBRO

## CT13) SISTEMAS

- INTRODUCCIÓN AL SISTEMA OPERATIVO, HOJAS DE CALCULO Y PROCESADOR DE PALABRAS
- CONOCIMIENTO DEL EQUIPO, ENCENDIDO Y APAGADO DE TOWER Y P.C.
- CONOCER EL MANEJO DE FRONT OFFICE (RED)
- -RESERVACIONES
- -RECEPCIÓN
- -CAJA DE RECEPCIÓN
- -AUDITORÍA NOCTURNA
- -AMA DE LLAVES
- -PUNTOS DE VENTA
- -GERENCIA GENERAL
- CONOCER EL MANEJO DE BACK OFFICE (RED)
- -ALMACÉN
- -COMPRAS
- -INVENTARIOS
- -CUENTAS POR PAGAR
- -CUENTAS POR COBRAR
- -NOMINAS
- -CONTABILIDAD
- DETECCIÓN Y CORRECCIÓN DE ERRORES
- -CONOCIMIENTO DE HIS, CIH, ECOM, Y PAQUETERIA ADICIONAL

## CT 14) CONTRALORIA

- SUPERVISIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE REPORTAN A LA CONTRALORÍA
- PREVISIÓN DE AJUSTES A LOS INGRESOS
- CRITERIOS DE AUTORIZACIÓN DE COMPRAS Y PAGOS
- ADMINISTRACIÓN DE OBJETOS PERDIDOS Y OLVIDADOS
- KARDEX DE ALMACENES POR UNIDADES Y VALORES
- CRITERIOS PARA DAR DE BAJA EQUIPO EN OPERACIÓN
- ADMINISTRACIÓN DE CRITERIO EXCEDENTE
- ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
- ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO ANUAL DE ACUERDO A OBJETIVOS
- PRESUPUESTO DE DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO
- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS
- REVISIÓN DEL REPORTE DIARIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- ESTUDIO DE NOMINA DE EMPLEADOS ACTUALIZACIÓN FISCAL
- ACTUALIZACIÓN DE LICENCIAS Y PERMISOS EN LA DELEGACIÓN CORRESPONDIENTE
- APLICACIÓN PRESUPUESTARIA

## DC1) ÁREAS PUBLICAS (SUPERVISIÓN)

- TECNOLOGÍA APLICADA
- INSPECCIÓN DE LA LIMPIEZA DE HABITACIONES
- SEGUIMIENTO A LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO
- INVESTIGACIÓN DE DISCREPANCIAS
- BITÁCORA DE ENTREGA DE TURNO

### ÁREAS PUBLICAS:

- LAVADO DE ALFOMBRAS, MUEBLES, TAPIZ Y VIDRIOS
- LIMPIEZA DE BAÑOS DEL PERSONAL Y DE HUÉSPEDES Y CLIENTES
- PULIDO DE PISOS Y MÁRMOL
- SELLADO DE LOSETA

- ABRILLANTADO DE PARQUET, COLORES Y LOSETAS DE VINIL
- LIMPIEZA DE BARES, RESTAURANTES, OFICINAS Y ÁREAS PÚBLICAS
- JARDINERÍA DE CUARTOS (EN SU CASO)
- PASILLOS, SALONES DE BANQUETES, SALAS DE JUNTAS, SERVICIOS Y CENTROS DE CONSUMO
- RECORRIDOS DE SUPERVISIÓN DE LAS FRECUENCIAS DE LIMPIEZA EN LAS ÁREAS
- LIMPIEZA DE ESTACIONAMIENTOS DE CLIENTES Y EMPLEADOS
- MANEJO DE EQUIPOS Y PRODUCCIÓN DE LIMPIEZA DE USO EN EL DPTO.
- LIMPIEZA DE AZOTEA
- HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL DEPARTAMENTO
- MANEJO DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA TÓXICOS O DE EMPLEO DELICADO
- CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL DPTO,

## DC2) LAVANDERÍA

### LAVADO A VAPOR:

MANEJO DEL EQUIPO

FÓRMULAS DEL CICLO DE LAVADO

SELECCIÓN DE ROPA

PRODUCTOS INDUSTRIALES

REACTIVOS

CONTROLES DIARIOS DE PRODUCCIÓN

CONOCIMIENTO DEL TIPO DE TELA (ALGODÓN, LANA, SEDA, ETC.)

### PLANCHADOR:

- ARRUGAS EN TELAS
- VAPORIZADORES
- RESTIRADORES
- USO DEL PLANCHA DE VAPOR

### LAVADOR:

- PRÁCTICAS EN EL USO DE LA MÁQUINA
- USO DEL PERCLORETILENO
- USO Y APLICACIONES DE SOLUCIONES DE JABONES
- PRECAPAS, DIFERENTES FÓRMULAS
- EL FILTRO, MECANISMOS
- OPERACIÓN MANUAL
- DESMANCHADO DE PRENDAS Y CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS
- TIEMPOS DE SECADO
- TELAS PRESECADO
- DOBLADO DE TOALLAS
- LIMPIEZA DE LOS FILTROS

### OPERACIÓN GENERAL:

- CLASIFICACIÓN DE LA ROPA (POR SUCIEDAD, POR FÓRMULA A APLICARSE, POR TIPO DE TELA O COLOR)
- PRÁCTICAS DE PRE-ENJUAGUE, LAVADO, BLANQUEO, NEUTRALIZACIÓN Y SUAVIZACIÓN)
- PRÁCTICAS SOBRE ALCALINIDAD, ACONDICIONAMIENTO DEL AGUA, HUMECTANTES, SINTÉTICAS, AMIÓNICOS, ETC.
- PRODUCTOS ESPECIALES, ALMIDÓN, ANTICLOROS Y DESMANCHADORES
- ESTUDIO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE SUCIEDADES SOLUBLES AL AGUA, INSOLUBLES O INERTES Y SOLUBLES DISOLVENTES
- PROGRAMACIÓN DE TARJETAS DE LAVADO
- PRÁCTICAS DE ANÁLISIS, DUREZA DEL AGUA, ALCALINIDAD EN EL AGUA, HIERRO, CLORO, ETC.
- SERVICIO DE TINTORERÍA A HUÉSPEDES Y EJECUTIVOS , LAVADO Y PLANCHADO DE ÚNIFORMES
- LAVADO DE MANTELERÍA Y SERVILLETAS

### DC3) VALET

- COMO CONTESTAR EL TELÉFONO
- PRACTICAS DE CONTROL DE LLAMADAS DE HABITACIONES
- TECNOLOGÍA DE RECIBO Y ENTREGA DE ROPA EN HABITACIONES
- CONTEO DE LA LISTA DE ROPA, COSTEO DE LAS LISTAS DE ROPA
- PRACTICAS DE ENSAMBLADO DE PRENDAS
- PRACTICAS DE CARGOS A HUÉSPEDES Y ENVÍO A CAJERO DE RECEPCIÓN
- ELABORACIÓN DEL REPORTE DE CARGOS DE LAVANDERÍA Y TINTORERÍA
- PRACTICAS DE SUPERVISIÓN DE ROPA

### DC4) AMA DE LLAVES

- FUNCIONAMIENTO DE ROPERÍA
- FUNCIONAMIENTO DE ALMACÉN DE BLANCOS
- SUPERVISIÓN DE CUARTOS
- FUNCIONES DE LAS COSTURERAS
- SUPERVISIÓN DE ASEO DEL CUARTO DE BAÑO
- ESTUDIO DE LA PROGRAMACIÓN DE MANTENIMIENTO A HABITACIONES Y ÁREAS PÚBLICAS
- ESTUDIO DE LA PROGRAMACIÓN DE LIMPIEZA EN VENTANAS, ALFOMBRAS, PASILLOS, ETC.
- INSPECCIÓN DE INVENTARIOS Y ELABORACIÓN DE REQUISICIONES
- ESTUDIO DE PRESUPUESTO DE GASTOS
- CONTROL DE REPOSICIÓN DE UNIFORMES
- TÉCNICAS DE CONTROL DE LLAVES MAESTRAS
- REPORTE DE CAMARISTAS PARA MANTENIMIENTO
- INSPECCIÓN DE CUARTOS VIP
- CONTROL DE ROPA ENVIADA Y RECIBIDA DE LA LAVANDERÍA
- INSPECCIÓN DE BLANCOS, UNIFORMES Y EQUIPO EN GENERAL
- ESTUDIO DE LAS TARJETAS (HISTORIA DE LA HABITACIÓN)
- PROCEDIMIENTO PARA DAR "EQUIPO DE BAJA"
- INSPECCIÓN DE TODAS LAS ÁREAS PÚBLICAS (PASILLOS, PISOS, ELEVADORES, BAÑOS, SALONES, OFICINAS, CENTROS DE CONSUMO, ESTACIONAMIENTO, ETC.)
- MONTAJE DEL CARRO DE CAMARISTA E IMPLEMENTOS
- PRACTICAS DE LIMPIEZA EN HABITACIONES Y SUGERENCIAS DEL PRACTICANTE EN BASE A PROCEDIMIENTO :

A) TOCAR LA PUERTA

B) CRUZAR CARRITOS EN PUERTA DE ENTRADA

C) ABRIR VENTANAS Y PUERTA

D) REVISIÓN DE MUEBLES, CORTINAS, VIDRIOS, ETC.

E) ORGANIZACIÓN DE LA HABITACIÓN

F) RECOGER LOZA, CRISTALERÍA Y CENICEROS SUCIOS

G) TÉCNICA DEL TENDIDO DE CAMA

H) CAMBIO DE SABANAS, TOALLAS, FUNDAS, ETC.

I) DESEMPOLVADO DE LA HABITACIÓN

J) LIMPIEZA DE MUEBLES, CUADROS, LAMPARAS, CLOSET Y ALFOMBRAS

K) VERIFICACIÓN DE FOCOS, LUCES Y APARATOS ELÉCTRICOS

L) COLOCACIÓN DE PAPELERÍA, MEMBRETADOS, LISTA DE LAVANDERÍA, SOBRES, POSTALES, COSTURERO, MENÚ DE ROOM SERVICE Y GUÍA DE SERVICIOS DEL HOTEL, ETC.

M) LIMPIEZA DE BAÑO, REGADERA, CORTINA, VENTANA, PAREDES, ESPEJOS Y ACRÍLICOS, MÁRMOL, LAVAMANOS, WC Y ACCESORIOS CROMADOS

N) COLOCACIÓN DE SUMINISTROS, PAPEL, JABÓN, TOALLAS, AMENITIES

O) LIMPIEZA DE PISOS, COLOCACIÓN DE TAPETES

P) CARACTERÍSTICAS ESPECIALES PARA LOS HUÉSPEDES VIP

Q) USO Y MANEJO DE ASPIRADORAS, CAMAS EXTRAS Y CUNAS

- REALIZAR REPORTE DE LA HABITACIÓN: VACÍO, LIMPIO, OCUPADO, FUERA DE SERVICIO, NÚMERO DE PERSONAS, ETC.

- SERVICIO DE BABY SITTER
- ARREGLO DE LAS HABITACIONES VACÍAS
- POLÍTICAS SOBRE OBJETOS OLVIDADOS

## DC5) TELÉFONOS

- ELABORACIÓN DE CARGOS DE LARGA DISTANCIA
- MENSAJES A HUÉSPEDES
- MANEJO DE LARGAS DISTANCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES
- LLAMADAS Y TELÉFONOS DE EMERGENCIA
- INFORMACIÓN DE HOTELES OPERADOS POR RADISSON
- MANEJO DE BITÁCORA
- RELACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PARA PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA
- VOCEO A HUÉSPEDES Y FUNCIONARIOS
- LLAMADAS DE DESPERTADOR
- INFORMACIÓN DE LA LOCALIDAD
- ASISTENCIA A HUÉSPEDES Y CLIENTES
- INFORMACIÓN DE LÍNEAS AÉREAS
- INFORMACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
- INFORMACIÓN DE ARRENDADORAS DE AUTOS
- INFORMACIÓN DE TRANSPORTACIÓN EN GENERAL
- MANEJO DE CONTROLES DE MÚSICA AMBIENTAL Y CIRCUITO CERRADO DE TELEVISIÓN
- MANEJO Y CONTROL DE PROGRAMACIÓN DEL EQUIPO DE ANTENA PARABÓLICA
- CONOCIMIENTO DE LA RED TELEFÓNICA INTERNA
- INFORMACIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LOS TÉCNICOS ENCARGADOS DEL MANTENIMIENTO DEL CONMUTADOR Y EQUIPOS ESPECIALES
- REVISIÓN Y CANALIZACIÓN DE LOS RECIBOS DE COBRO TELEFÓNICOS
- COORDINACIÓN CON FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE TELMEX
- CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y CONTROLES DEL EQUIPO COMPUTARIZADO RELACIONADO CON EL DEPARTAMENTO
- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CARGOS POR LLAMADAS LADA
- CONOCIMIENTO DE LOS DIFERENTES HORARIOS Y SERVICIOS DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL
- CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL DEPARTAMENTO

## DC6) RESERVACIONES

- FORMA DE CONTESTAR EL TELÉFONO Y TOMAR RESERVACIONES
- MANEJO DE TELEX Y CONTROL DE BITÁCORA
- ENVÍO DE CONFIRMACIÓN DE RESERVAS
- MANEJO DE DEPÓSITOS Y ENVÍO DE RECIBOS
- MANEJO DE REEMBOLSOS
- MANEJO DE ARCHIVO DE RESERVACIONES DÍA A DÍA
- MANEJO DEL ARCHIVO GENERAL
- GLOSARIO DE TÉRMINOS
- RESERVACIONES INDIVIDUALES Y SUS CARACTERÍSTICAS
- RESERVACIONES ENLAZADAS
- RESERVACIONES INTERNACIONALES
- RADISSON 800
- POLÍTICAS DE CONFIRMACIONES
- POLÍTICAS DE DEPÓSITOS
- TIPOS DE TARIFA
- RESERVACIONES ESPECIALES
- RESERVACIONES DE GRUPOS
- FECHAS CERRADAS A LA VENTA
- CANCELACIÓN Y REEMBOLSO

- PROGRAMAS RADISSON
- MANEJO DEL EQUIPO/SISTEMA
- PRONÓSTICOS DE OCUPACIÓN DIARIOS, SEMANAL, MENSUAL Y ANUAL
- CALENDARIO ANUAL DE RESERVACIONES
- REPORTE DE VENTA REAL DE CUARTOS
- MANEJO DE CUENTAS COMERCIALES
- CENTRAL DE RESERVACIONES (MÉXICO, D.F.)

## DC7 BELL BOYS

- MANEJO DE EQUIPAJE
- CHECK ROOM
- REPORTE DE ENTRADAS
- REPORTE Y PASE DE SALIDA
- REPORTE DE ANOMALÍAS DE CUARTOS
- CAMBIOS DE HABITACIÓN
- ENTREGA DE MENSAJES
- INFORMACIÓN
- BIENVENIDA AL HUÉSPED
- CONTROL DE LLAVES
- NOMINA BASE Y HORARIOS
- CONOCIMIENTO DE EQUIPO
- MUESTRA DE LA HABITACIÓN Y SERVICIO AL HUÉSPED
- INFORMACIÓN DE SERVICIOS GENERALES AL HUÉSPED
- MANEJO DE GRUPOS
- SUPERVISIÓN Y REPORTE DEL ESTADO DE PISOS, COMEDORES Y LOBBY PRINCIPAL
- MANEJO DE BITÁCORAS
- CONOCIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DE HABITACIONES
- CONOCIMIENTO DE MEDIDAS DE SEGURIDAD Y DESALOJO DEL LOCAL

## DC8) RECEPCIÓN

- BIENVENIDA AL HUÉSPED
- REGISTROS DE HUÉSPEDES
- PRE-REGISTRO DE GRUPOS
- REGISTRO DE HUÉSPEDES VIP
- CORTESÍAS
- MANEJO DEL RACK NUMÉRICO Y CONTEO
- CONTROL DE LLAVES
- MANEJO DE INFORMACIÓN AL HUÉSPED
- TÉCNICAS DEL USO DEL TELÉFONO
- GLOSARIO DE TÉRMINOS
- ESTADO DE HABITACIONES
- DISCREPANCIAS EN HABITACIONES
- REPORTE DE MANTENIMIENTO
- PROGRAMA DEL SEGUNDO ESFUERZO
- PROGRAMAS RADISSON
- COMISIONES A AGENCIAS DE VIAJES
- ESTABLECIMIENTO DE CRÉDITO
- CASOS DE EMERGENCIA Y DESALOJO DEL LOCAL
- POLÍTICAS DE HABITACIONES RESERVADAS
- PROCEDIMIENTO DE HUÉSPEDES FALLADOS
- PROCEDIMIENTO DE CUPONES
- TIPOS DE HABITACIONES Y SU LOCALIZACIÓN
- MANEJO DE BITÁCORAS
- MANEJO DE TIPO DE TARIFAS Y SU CONFIRMACIÓN CON EL CLIENTE



- REPORTE DE AMA DE LLAVES
- INFORMACIÓN DE SERVICIOS A HUÉSPEDES
- MANEJO DE GRUPOS
- MANEJO DE TARJETAS DE CRÉDITO
- REPORTES DE OCUPACIÓN
- REPORTES NOCTURNOS
- NOMINA BASE
- HORARIOS

## MT1) MANTENIMIENTO GENERAL

### \*PINTURA:

1. TIPOS DE PINTURAS
2. TÉCNICAS DE PINTADO
3. TÉCNICAS DE IGUALACIÓN DE COLORES
4. TÉCNICAS DE RESANADO DE MUROS

### \*CARPINTERIA:

1. CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO
2. USO DE CADA HERRAMIENTA
3. TIPOS DE MADERAS
4. TÉCNICAS DE TRAZADO, ASERRADO, CEPILLADO, ENSAMBLADO Y PULIMIENTO
5. TÉCNICAS DE BARNIZADO

### \*ELECTRICIDAD:

1. EQUIPO DE ALTA TENSIÓN
2. EQUIPO DE BAJA TENSIÓN
3. EQUIPO DE ALUMBRADO DE EMERGENCIA
4. RED DE ALUMBRADO Y DE CONTACTOS
5. RED DE FUERZA
6. EQUIPO ELÉCTRICO (LICUADORAS, EXTRACTORES, VENTILADORES, CAFETERAS, ASPIRADORAS, REFRIGERADORES, EQUIPO DE LAVANDERÍA, TOSTADORES, MICRÓFONOS, BOCINAS, AMPLIFICADORES, PROYECTORES DE CINE, ILUMINACIÓN ESPECIAL, ETC.)
7. SISTEMAS DE ALARMAS
8. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO
9. MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL EQUIPO

### \*REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO:

1. CONOCIMIENTO DE COMPRESORES, CONDENSADORES, RECEPTORES, EVAPORADORES, VÁLVULAS, COLADERAS, SECADORES, VENTILADORES, ETC.
2. COMPONENTES ELÉCTRICOS (RELE, ARRANQUE, PROTECTOR DE SOBRECARGAS, CAPACITOR, CONDENSADOR, TERMOSTATO, ETC.)
3. LECTURA DE MANOMETROS
4. TIPOS DE REFRIGERACIÓN (AIRE, AGUA, CLORURO DE METILENO, CLORURO DE METILO, DIOXIDO DE AZUFRE, PROPANO, ETANO, GASES, ETC.)
5. MANTENIMIENTO DEL EQUIPO PREVENTIVO
6. MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL EQUIPO

### \*PLOMERIA:

1. CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS
2. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE AGUAS
3. SISTEMAS DE DRENAJE
4. SISTEMAS DE BOMBAS
5. EQUIPOS DE COCINA
6. CISTERNAS
7. EQUIPOS DE BAÑOS
8. PH DEL AGUA
9. SISTEMA DE FILTRADO
10. SISTEMA DE AHORRO DEL AGUA

11. RECICLADO DE VAPOR
12. RECICLADO DE AGUAS JABONOSAS
13. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO
14. MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL EQUIPO

**\*JARDINERIA:**

1. CONOCIMIENTO DE HERRAMIENTAS
2. TÉCNICAS DE MANTENIMIENTO DE JARDINES
3. TÉCNICAS DE PLANTADO
4. TÉCNICAS DE IRRIGACIÓN
5. TIPOS DE FERTILIZANTES
6. DECORACIÓN Y ORNATO DE PLANTAS Y JARDINES
7. CONTROL DE PLAGAS

**\*CALDERAS:**

1. FUNCIONAMIENTO DE UNA CALDERA
2. TIPOS DE CALDERAS
3. LECTURA DE TERMÓMETRO, AMOMETRO Y DEURIMETRO
4. USO DE VÁLVULAS DE SEGURIDAD
5. TÉCNICAS DE PURGA DE CALDERAS
6. DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD
7. ALIMENTACIÓN DE LAS CALDERAS
8. LIMPIEZA DE BOQUILLAS DEL QUEMADOR
9. MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO
10. MANTENIMIENTO CORRECTIVO DEL EQUIPO

<b>MT2) GERENCIA DE MANTENIMIENTO</b>
---------------------------------------

- ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO
- SISTEMAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
- SISTEMAS DE SEGUIMIENTO A ORDENES DE TRABAJO
- BITÁCORAS
- CONTROL DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE ALMACÉN DE MANTENIMIENTO
- PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO
- RECORRIDOS POR TODAS LAS INSTALACIONES DEL HOTEL
- SISTEMAS DE INVENTARIOS
- CONTROL DE ENERGÉTICOS
- TRATAMIENTOS DE AGUAS
- SEGURIDAD DEL EDIFICIO EN GENERAL
- ANÁLISIS DE NUEVOS PROYECTOS
- ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL
- HORARIOS Y NOMINA BASE
- REPORTES
- CONTRATOS DE SERVICIOS DE APOYO PLANTAS DE EMERGENCIA (ENERGÍA ELÉCTRICA)
- CONTROL DE LECTURAS DE AGUA, ENERGÍA ELÉCTRICA Y SERVICIOS
- EQUIPOS DE EMERGENCIA
- PLAN DE EVACUACIÓN, EMERGENCIA, HURACANES, TEMBLORES, ETC.
- BRIGADA DE EMERGENCIA, ORGANIZACIÓN DE SIMULACROS
- OBLIGACIONES LEGALES (LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO, CALDERAS, FOGONES Y SECRETARIA DEL TRABAJO, HIGIENE Y SEGURIDAD, ETC.

## RH1) PERSONAL

- ENCUESTAS DE SUELDOS
- INTEGRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS ANTE EL IMSS
- TABULADORES DE SUELDO
- ELABORACIÓN DE LA PRENOMINA
- MANEJO DEL SISTEMA SICRH
- REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LAS EMPRESAS
- CALCULO DE VACACIONES, FINIQUITOS
- GENERALIDADES DE LA LEY DEL IMSS
- LIQUIDACIONES AL IMSS
- TÉCNICAS DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN
- ASPECTOS IMPORTANTES DE LA LFT
- REPORTE DE AUSENTISMO
- REPORTE DE HORAS EXTRAS
- REPORTE DE ROTACIÓN
- RELACIÓN DE TRABAJADORES INSCRITOS AL INFONAVIT Y FONACOT
- CONTROL DE TIEMPO EXTRA
- CONTROL DE CONTRATOS
- ENTREVISTAS DE SEPARACIÓN
- MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTO
- PROCEDIMIENTO DE PAROS Y HUELGAS
- STAFFING GUIDE
- ALTAS Y BAJAS DEL IMSS
- CUOTAS OBRERO PATRONALES AL IMSS
- SEGUIMIENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
- POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN
- SAR

## RH2) CAPACITACIÓN

- PROGRAMAS DE INDUCCIÓN GENERAL
- INDUCCIÓN AL PUESTO
- PROGRAMA YO SI PUEDO
- ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN
- REGISTRO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
- COORDINACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN CON LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DEL HOTEL
- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LAS DISTINTAS ÁREAS Y NIVELES DEL HOTEL
- PRESUPUESTO ANUAL DE CAPACITACIÓN
- VINCULACIÓN CON DESPACHOS DE CONSULTORIA Y CAPACITACIÓN
- VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR HOTELERO Y TURÍSTICO
- CONTROL DE PRACTICANTES EXTERNOS E INTERNOS DEL HOTEL
- APOYO A PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD DEL HOTEL
- MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA "BOLETÍN BIMESTRAL"
- MANEJO DE TABLEROS DE AVISOS
- ELABORACIÓN DE CAMPAÑAS DE MOTIVACIÓN, SEGURIDAD Y DE HIGIENE
- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
- ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
- CONOCIMIENTO Y MANEJO DE EQUIPO Y PAPELERÍA
- BUZÓN DE SUGERENCIAS
- INTEGRACIÓN DE COMITÉS
- EVENTOS AL PERSONAL

### **RH3) GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

- COORDINACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN
- ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS
- ADMINISTRACIÓN DE SEGUROS DE VIDA Y GASTOS MÉDICOS MAYORES
- REPORTE INTEGRAL DEL ÁREA
- PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL
- RELACIÓN CON EL SINDICATO
- ANÁLISIS Y APLICACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
- MANEJO DEL STAFFING GUIDE
- CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO, DE MÚSICOS, GASTRONÓMICOS Y SOCIEDAD DE AUTORES Y COMPOSITORES
- CONOCIMIENTO GENERAL DE LA LFT
- CONTROL DE UNIFORMES Y GAFETES
- INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
- MANEJO DE LA PRODUCTIVIDAD
- PROCEDIMIENTOS PARA CASOS DE PARO O HUELGA
- MANEJO DE RESCISIONES DE CONTRATO
- DERECHOS Y PRESTACIONES
- ORGANIGRAMA DEL HOTEL
- EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DE PERSONAL SINDICALIZADO Y NO SINDICALIZADO
- INFORMES DE AUSENTISMO E INCAPACIDADES
- CONTROL DE NOMINA Y HORAS EXTRAS
- TIPOS DE CONTRATO
- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO
- CONTROL DE TARJETAS DE SALUD

### **VA1) SEGURIDAD**

- REVISIÓN DE TODAS LAS INSTALACIONES DEL HOTEL
- ELABORACIÓN DE ROLL DE RECORRIDOS
- ESTUDIO DE LOS REPORTES DE LOS DISTINTOS TURNOS DE SEGURIDAD
- SEGUIMIENTO Y POLÍTICAS EN CASO DE ROBO
- CHEQUEO DE TARJETAS DE EMPLEADOS
- PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA
- SISTEMAS DE SEGURIDAD CONTRA INCENDIOS
- PROCEDIMIENTO DE DESALOJO DEL HOTEL
- VERIFICACIÓN DE CASILLEROS
- PROCEDIMIENTO EN CASO DE ACCIDENTES GRAVES
- CONOCIMIENTO DE PRIMEROS AUXILIOS
- INTEGRACIÓN DE LA BRIGADA DE EMERGENCIA
- SISTEMA DE ALARMAS
- CONTROL DE LLAVES

### **VA2) COMPRAS**

- COMPRAS LOCALES
- COTIZACIÓN DE PRECIOS
- CONDICIONES DE PAGO
- MANEJO DE REQUISICIONES DE COMPRA

- TIEMPOS DE ENTREGA
- MANEJO DE PROVEEDORES
- POLÍTICAS DE COMPRAS
- CONTROL DE PRESUPUESTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA Y MATERIALES POR DEPARTAMENTO
- CONTROL DE FONDO FIJO DE CAJA DEL DAPARTAMENTO
- VERIFICACIÓN DE REQUISICIONES DE COMPRA
- VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CARTERA DE PROVEEDORES
- POLÍTICA DE COMPRAS
- CONTROL DE PRESUPUESTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA Y MATERIALES POR DEPARTAMENTO
- CONTROL DE FONDO FIJO DE CAJA DEL DEPARTAMENTO
- VERIFICACIÓN DE REQUISICIONES DE COMPRA
- VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CARTERA DE PROVEEDORES

## VT1) EJECUTIVO DE VENTAS

- SERVICIOS Y FACILIDADES QUE PRESTA EL HOTEL (ALOJAMIENTO, ALIMENTOS, BEBIDAS, SALONES DE EVENTOS, ETC.)
- ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS HOTELES PARAÍSO RADISSON, RADISSON PLAZA Y RADISSON INN
- NÚMEROS Y TIPOS DE HABITACIONES
- ÁREAS PUBLICAS Y DE ESPARCIMIENTO
- CONOCIMIENTO DE LOS PUNTOS DE INTERÉS SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICO DE LA PLAZA
- POLÍTICAS DE COBRO Y GARANTÍA
- ELABORACIÓN DE COTIZACIONES
- SEGMENTACIÓN DE MERCADO
- FECHAS DE TEMPORADA DE LA PLAZA
- REPORTE MENSUAL DE PRODUCCIÓN
- PLAN DE MERCADOTECNIA
- PLAN ANUAL DE NEGOCIOS
- BLOQUEO DE ESPACIOS (HABITACIONES, SALONES, CENTRO DE CONSUMO)
- CANCELACIONES
- INFORMACIÓN A GRUPOS Y CONVENCIONES
- MANEJO DE GARANTÍAS
- FORMALICEN DE CONTRATOS
- SOLICITUDES ESPECIALES (LATE CHECK OUT, CAMAS EXTRAS, , RESERVACIONES INDIVIDUALES CON TARIFA DE GRUPOS, ETC.)
- COSTO DE LOS SERVICIOS (TARIFAS: PUBLICO, GRUPALES, NETAS , ETC.)

## VT2) GRUPOS Y CONVENCIONES

- CLASIFICACIÓN DE EVENTOS (COFFE BREAK, COMIDAS, NOCHES MEXICANAS, EVENTOS SOCIALES, ETC.)
- PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR (CORPORATIVAS, CONGRESOS, GOBIERNO, ASOCIACIONES, INCENTIVOS, INDIVIDUALES, DIRECTAS, ETC.)
- ANÁLISIS DE LA VENTA DE GRUPOS Y CONVENCIONES
- UBICACIÓN, INSPECCIÓN FÍSICA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES QUE CONSTITUYEN COMPETENCIA PARA EL HOTEL
- CAPACIDAD, DIMENSIÓN, MONTAJES, TARIFAS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SALONES DEL HOTEL
- EQUIPOS AUDIOVISUALES DISPONIBLES
- ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSTRUCTIVOS
- VÍAS DE COMUNICACIÓN CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS
- SEGUIMIENTO A CLIENTES

- SUPERVISIÓN DE EVENTOS
- VERIFICACIÓN DE FORMA DE PAGO
- MANEJO DE ARCHIVO

### VT3) RELACIONES PUBLICAS

- RECORRIDOS POR EL HOTEL
- RECEPCIÓN DE GRUPOS Y CONVENCIONES
- RECEPCIÓN DE HUÉSPEDES VIP
- AGENTES DE VIAJES
- PERIODISTAS
- FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA
- ATENCIÓN A LAS QUEJAS DE HUÉSPEDES
- Y CLIENTES DEL HOTEL
- LISTA DE CORTESÍA A LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS CON LA ATENCIÓN DE HUÉSPEDES
- CUENTAS DE HUÉSPEDES Y RECOPIACIÓN DE COMENTARIOS
- ELABORACIÓN DE CARTAS DE AGRADECIMIENTO Y BIENVENIDA
- ELABORACIÓN DE REPORTES A LA DIRECCIÓN DE VENTAS
- ANÁLISIS ENTRE LA RELACIÓN ENTRE EL HOTEL Y: SECRETARIA DE TURISMO, CONSEJO NACIONAL DE TURISMO, GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL, PROVEEDORES, OTROS HOTELES Y COMPETENCIA, INTERCAMBIOS CON CLIENTES, AGENCIAS DE VIAJES, MAYORISTAS Y MINORISTAS, LÍNEAS AÉREAS, ARRENDADORAS DE AUTOS, OPERADORA DE GRUPOS, LÍNEAS MARÍTIMAS, GUÍAS DE TURISTAS, PERIÓDICOS Y REVISTAS, RADIO Y TELEVISIÓN, CLUBES DE SERVICIOS, CLUBES DEPORTIVOS, ASOCIACIONES CIVILES, ESCUELAS Y UNIVERSIDADES, EMBAJADAS Y ORGANIZACIONES FINANCIERAS, CLIENTES POTENCIALES PARA LA EMPRESA
- CONTROL DE CORTESÍAS A VIPS
- COORDINACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES
- MANEJO Y SEGUIMIENTO DEL BUSSINESS CENTER.

### VT4) GERENCIA DE VENTAS

- SEGMENTACIÓN DE MERCADO
- FECHAS DE TEMPORADA DE LA PLAZA
- REPORTE MENSUAL DE PRODUCCIÓN
- PLAN DE MERCADOTECNIA
- PLAN ANUAL DE NEGOCIOS
- BLOQUEO DE ESPACIOS (HABITACIONES, SALONES, CENTROS DE CONSUMO)
- CANCELACIONES
- INFORMACIÓN A GRUPOS Y CONVENCIONES
- MANEJO DE ARCHIVO
- SEGUIMIENTO A CLIENTES
- MANEJO DE GARANTÍAS
- FORMULACIÓN DE CONTRATOS
- SOLICITUDES ESPECIALES (LATE CHECK OUT, CAMAS EXTRAS, RESERVACIONES INDIVIDUALES CON TARIFA DE GRUPOS, ETC.)

**PROPUESTA DE  
FORMATOS PARA  
EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO**

**HOTEL RADISSON  
PERISUR.**



**RADISSON PARAÍSO MÉXICO, D.F.**  
FORMATO DE EVALUACIÓN COMITÉ EJECUTIVO

**DATOS PERSONALES**

- 1.- NOMBRE DEL EJECUTIVO
- 2.- PUESTO:
- 3.- FECHA DE INGRESO A LA COMPAÑÍA
- 4.- SUELDO ACTUAL:
- 5.- FECHA ÚLTIMO AUMENTO:

**CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:**

1.- EXCELENTE	La ejecución con respecto a la característica es excepcional, lo mejor posible para el puesto.
2.- MUY BUENO	La Ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.
3.- BUENO	La Ejecución con respecto a la característica llena los requisitos del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada característica.
4.- DEFICIENTE	La Ejecución con respecto a la característica es baja; deberá mejorar en un plazo breve.
5.- INSATISFACTORIO	La Ejecución con respecto a la característica es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable; no justifica su conservación en el puesto.



## 1.- RESULTADOS EN EL TRABAJO

( MARQUE EL GRADO CORRESPONDIENTE )

<p>( ) EXCELENTE</p> <p>( ) MUY BUENO</p> <p>( ) BUENO</p> <p>( ) DEFICIENTE</p> <p>( ) INSATISFACTORIO</p>
---

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
Fiel cumplimiento de las Políticas y normas fijadas por la compañía y de las obligaciones inherentes a su puesto.
COMENTARIOS: _____
_____
_____
_____

<p>( ) EXCELENTE</p> <p>( ) MUY BUENO</p> <p>( ) BUENO</p> <p>( ) DEFICIENTE</p> <p>( ) INSATISFACTORIO</p>
---

CALIDAD
Exactitud, rapidez y ausencia de errores en el trabajo desarrollado.
COMENTARIOS: _____
_____
_____
_____

<p>( ) EXCELENTE</p> <p>( ) MUY BUENO</p> <p>( ) BUENO</p> <p>( ) DEFICIENTE</p> <p>( ) INSATISFACTORIO</p>
---

COSTOS
Evita Gastos y Desperdicios innecesarios en el funcionamiento de su área.
COMENTARIOS: _____
_____
_____
_____

## II. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- DEFICIENTE
- INSATISFACTORIO

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- DEFICIENTE
- INSATISFACTORIO

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- DEFICIENTE
- INSATISFACTORIO

### ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO

Habilidad para planear y organizar sus actividades.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

---

---

---

### ACTITUD DE GRUPO

Disposición para trabajar en equipo, respeto hacia sus compañeros y subordinados.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

---

---

---

### CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Conocimiento de su trabajo, así como de las políticas y normas relacionadas con el mismo.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

---

---

---

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- DEFICIENTE
- INSATISFACTORIO

**CRITERIO**

Capacidad para tomar decisiones y para resolver los problemas que plantean las distintas situaciones de trabajo, así como aptitud para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- DEFICIENTE
- INSATISFACTORIO

**INICIATIVA**

Aptitud para trabajar por sí solo; capacidad para mejorar los sistemas de trabajo existentes.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- EXCELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- DEFICIENTE
- INSATISFACTORIO

**PERSONALIDAD**

Tacto, sinceridad, disposición, temperamento, equilibrio emocional, aspecto personal y expresión.

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III. CARACTERÍSTICAS DE SUPERVISIÓN

<input type="checkbox"/> EXCELENTE
<input type="checkbox"/> MUY BUENO
<input type="checkbox"/> BUENO
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE
<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

HABILIDAD EJECUTIVA
Habilidad para lograr resultados, así como para obtener la cooperación de sus subordinados; capacidad para actuar con seguridad y oportunidad.
COMENTARIOS: _____
_____
_____
_____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE
<input type="checkbox"/> MUY BUENO
<input type="checkbox"/> BUENO
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE
<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

DELEGACIÓN
Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad a sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo.
COMENTARIOS: _____
_____
_____
_____

<input type="checkbox"/> EXCELENTE
<input type="checkbox"/> MUY BUENO
<input type="checkbox"/> BUENO
<input type="checkbox"/> DEFICIENTE
<input type="checkbox"/> INSATISFACTORIO

DESARROLLO
Habilidad para estimular, capacitar y desarrollar a sus subordinados.
COMENTARIOS: _____
_____
_____
_____

## IV. AUTOEVALUACIÓN

En esta parte deberá autoanalizarse, en forma tal que explique el porqué de los resultados obtenidos.

### CALIFICACIÓN

- 1) Considerablemente abajo de los requerimientos del puesto.
- 2) Cubre los requerimientos del puesto pero no en su totalidad.
- 3) Satisface plenamente los requerimientos del puesto.
- 4) Su desempeño es sobresaliente

ELEMENTOS	CALIFICACION	COMENTARIOS
-----------	--------------	-------------

#### 1.- PLANEACIÓN

- ¿ Ha sabido planear las actividades de su área ?,
- ¿ Define Objetivos ?, ¿ Explora Alternativas ?
- ¿ Se apega a los programas ?

	_____
	_____
	_____

#### 2. ORGANIZACIÓN

- ¿ Ha sabido definir responsabilidades y lineas de comunicación ?
- ¿ Simplifica las tareas ?

	_____
	_____
	_____

#### 3. INTEGRACIÓN

- ¿ Ha hecho una buena selección de su personal ?,
- ¿ Lo ha sabido identificar con la Empresa ?

	_____
	_____
	_____

#### 4. DESARROLLO DE VALORES HUMANOS.

- ¿ Se preocupa por desarrollar los valores de su personal ?
- ¿ Ha diagnosticado necesidades de entrenamiento, y ha dado solución a las mismas ?
- ¿ Ha preparado segundas manos que lo suplan en caso necesario ?

	_____
	_____
	_____

#### 5. DIRECCIÓN

- ¿ Posee un estilo flexible de Dirección que se ajuste a la situación del momento y grado de madurez de sus subordinados ?
- ¿ Delega autoridad en un grado que permita el crecimiento de su gente ?
- ¿ Comparte la responsabilidad en todo momento ?

	_____
	_____
	_____

**6. MOTIVACIÓN**

¿ Se da cuenta de las necesidades de su gente, preocupándose por poner a su alcance los satisfactores que las cubran ?, ¿ Se ha ganado el respeto y el reconocimiento de sus subordinados ?

	_____
	_____
	_____

**7. CONTROL**

¿ Establece los controles necesarios y realistas para comparar planes con resultados ?, ¿ Ha definido estándares de actuación en su área ?

	_____
	_____
	_____

**8. SEGURIDAD E HIGIENE**

¿ Ha sabido mantener su área protegida contra accidentes y enfermedades Profesionales ?

	_____
	_____
	_____

**9. ACTITUD , YO, SÍ PUEDO !**

¿ Apoya activamente el programa de Servicio de la Compañía ?, ¿ Fomenta con su personal el espíritu de Servicio Yo. Si Puedo ! ?, ¿ Conoce los principios del Programa Yo, si Puedo ! ?, ¿ Los aplica ?

	_____
	_____
	_____

**V. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO**

---

---

---

---

---

**VI. PLAN DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

¿ Qué entrenamiento requiere a corto plazo dentro y fuera de la Compañía ?

---

---

---

---

---

**VII. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

OBJETIVOS O RESPONSABILIDADES
1.-
2.-
3.-

ESTANDAR DE DESEMPEÑO Usted estará cumpliendo su objetivo cuando ?

**VIII. EMPLEO DE RECURSOS HUMANOS**

¿ Los Resultados Justifican la inversión que hace la compañía al pagar la nómina del área que usted Supervisa ?

---

---

---

---

---

---

---

**IX. COSTOS DE OPERACIÓN**

¿ Ha controlado los costos de Operación de su área, en relación con lo Presupuestado ?

---

---

---

---

---

**COMENTARIOS GENERALES**

---

---

---

**FIRMA DE CONFORMIDAD DEL EVALUADO**

---

**EVALUÓ**

**DIRECCIÓN GENERAL**

---





# HOTEL RADISSON PARAÍSO MÉXICO

## FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A NIVEL SUPERVISOR

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

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

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

GERENCIA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_

### I. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN:

1. Califique los 17 puntos de evaluación en cuanto a cumplimiento de objetivos y características personales.
2. Seleccione el cuadro que mejor defina la actuación en cada uno de los aspectos que se evalúan.
3. Considere la actuación del Evaluado en el desarrollo de las actividades propias de su puesto.

#### SEA OBJETIVO EN SUS JUICIOS

RECUERDE QUE EL PRINCIPAL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN ES CORREGIR LAS DEFICIENCIAS Y NO APROVECHARLAS PARA PERJUDICAR AL EMPLEADO.

4. Reúnase con el Evaluado y comente con él los resultados de su evaluación. Reconozca sus éxitos para reforzarlo en sus aciertos y exponga las fallas para sensibilizarlo y asesorarlo en sus deficiencias.
5. Anote los comentarios Generales.
6. Firmen ambos de Conformidad.
7. Regrese a la brevedad este formato a la **Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación**.

### 1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

#### "CALIDAD DEL TRABAJO "

SU TRABAJO ES GENERALMENTE CLARO Y COMPLETO. POCAS VECES NECESITA REPETIRLO.

SU TRABAJO ES REALMENTE BIEN ORGANIZADO Y COMPLETO, CASI NUNCA TIENE QUE REPETIRLO.

LA CALIDAD DE SU TRABAJO ES LA ESPERADA. ES RARO QUE TENGA QUE REPETIRLO.

SU TRABAJO ES DE MALA CALIDAD E INCOMPLETO. TRATA DE HACERLO ACCEPTABLE PERO DEBE REPETIRLO CASI SIEMPRE

#### " EXACTITUD DEL TRABAJO "

RARA VEZ COMETE ERRORES. SIEMPRE CHECA SU TRABAJO. REQUIERE DE Poca SUPERVISIÓN.

FRECUENTEMENTE COMETE ERRORES. RARA VEZ CHECA EL TRABAJO. DEBE SUPERVISARSELE EL 50% DE LAS VECES.

CASI NUNCA COMETE ERRORES. SIEMPRE CHECA EL TRABAJO. NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN.

OCASIONALMENTE COMETE ERRORES. CASI SIEMPRE CHECA EL TRABAJO. REQUIERE SUPERVISIÓN ESPORÁDICA.

### "SUPERVISIÓN REQUERIDA SOBRE CALIDAD "

- |                          |   |                          |  |                          |  |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | NO REQUIERE DE DIRECCIÓN PARA MANTENER UN NIVEL SOBRESALIENTE DE CALIDAD. | <input type="checkbox"/> | REQUIERE DE UN ALTO GRADO DE DIRECCIÓN PARA MANTENER UN NIVEL MÍNIMO DE CALIDAD. | <input type="checkbox"/> | MUY RARA VEZ REQUIERE DE DIRECCIÓN PARA MANTENER UN NIVEL DE CALIDAD NORMAL. | <input type="checkbox"/> | REQUIERE DE DIRECCIÓN OCASIONAL, PARA MANTENER UN NIVEL NORMAL DE CALIDAD. |
|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|

### "VOLUMEN DE TRABAJO "

- |                          |  |                          |   |                          |                                  |                          |  |
|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | SU VOLUMEN DE TRABAJO ES EL DE UN EMPLEADO PROMEDIO. | <input type="checkbox"/> | SU VOLUMEN DE TRABAJO ES SUPERIOR AL PROMEDIO ESPERADO. | <input type="checkbox"/> | SU VOLUMEN DE TRABAJO ES MÍNIMO. | <input type="checkbox"/> | SU VOLUMEN DE TRABAJO EXCEDE EL PROMEDIO ESPERADO. |
|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|

### "UTILIZACIÓN DEL TIEMPO "

- |                          |                           |                          |                                |                          |                             |                          |                         |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | SIEMPRE PIERDE EL TIEMPO. | <input type="checkbox"/> | EVENTUALMENTE PIERDE EL TIEMPO | <input type="checkbox"/> | UTILIZA SU TIEMPO AL MÁXIMO | <input type="checkbox"/> | UTILIZA BIEN SU TIEMPO. |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|

### "ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO "

- |                          |  |                          |  |                          |  |                          |  |
|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | SU TRABAJO ESTA BIEN ORGANIZADO. SIEMPRE LO HACE EN EL TIEMPO FIJADO O ANTES | <input type="checkbox"/> | SU TRABAJO ESTA MUY BIEN ORGANIZADO. CASI SIEMPRE LO HACE EN EL TIEMPO FIJADO. | <input type="checkbox"/> | SU TRABAJO ESTA ORGANIZADO. OCASIONALMENTE NO LO HACE EN EL TIEMPO FIJADO. | <input type="checkbox"/> | SU TRABAJO ESTA PARCIALMENTE ORGANIZADO. |
|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|

### " RITMO DE TRABAJO "

- |                          |                                |                          |                           |                          |                            |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | TRABAJA A UN RITMO CONTINUADO. | <input type="checkbox"/> | TRABAJA A UN RITMO LENTO. | <input type="checkbox"/> | TRABAJA A UN RITMO RÁPIDO. | <input type="checkbox"/> | SU RITMO DE TRABAJO ES NORMAL. |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|

### "SUPERVISIÓN EJERCIDA "

- |                          |   |                          |  |                          |   |                          |   |
|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | SU SUPERVISIÓN LOGRA OBTENER EL TRABAJO DESEADO POR EL GRUPO LA MAYORÍA DE LAS VECES. | <input type="checkbox"/> | EJERCE UNA EXCELENTE SUPERVISIÓN SOBRE SU GRUPO DE EMPLEADOS, ALCANZANDO SIEMPRE EL TRABAJO DESEADO. | <input type="checkbox"/> | ALGUNAS VECES SU SUPERVISIÓN NO LOGRA LLEVAR AL GRUPO DE EMPLEADOS A OBTENER EL TRABAJO DESEADO | <input type="checkbox"/> | NO SUPERVISA. EL GRUPO DE TRABAJO NUNCA CUMPLE CON SUS FUNCIONES. |
|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|---|

### "CONOCIMIENTO DEL TRABAJO "

- |                          |  |                          |  |                          |  |                          |  |
|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | BIEN INFORMADO DE LA MAYORÍA DE LAS FASES DEL TRABAJO QUE SUPERVISA. REQUIERE DE AYUDA E INSTRUCCIÓN ACASIONAL | <input type="checkbox"/> | BIEN INFORMADO DE LAS FASES IMPORTANTES DEL TRABAJO QUE SUPERVISA. REQUIERE Poca A YUDA E INSTRUCCIÓN. | <input type="checkbox"/> | BIEN INFORMADO DE TODAS LAS FASES DEL TRABAJO QUE SUPERVISA. RARA VEZ REQUIERE AYUDA E INSTRUCCIÓN | <input type="checkbox"/> | REGULAR CONOCIMIENTO DEL TRABAJO QUE SUPERVISA. REQUIERE AYUDA E INSTRUCCIÓN CON FRECUENCIA. |
|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|--------------------------|--|

## II. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

### "ADAPTABILIDAD "

- |                          |  |                          |   |                          |   |                          |   |
|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | RAPIDAMENTE ADAPTABLE ANUEVAS TAREAS Y CONDICIONES. CON AYUDA Y DIRECCIÓN OCASIONAL. | <input type="checkbox"/> | ADAPTABLE A NUEVAS TAREAS O CONDICIONES. NO REQUIERE DE AYUDA | <input type="checkbox"/> | REGULARMENTE ADAPTABLE A NUEVAS TAREAS O CONDICIONES. SI SE LE PREPARA O INSTRUYE DEBIDAMENTE | <input type="checkbox"/> | SE ADAPTA A NUEVAS TAREAS O CONDICIONES REQUIERE DE Poca AYUDA. |
|--------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|

### "INICIATIVA Y CREATIVIDAD "

- |                          |   |                          |   |                          |  |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | ACTUA INDEPENDIENTEMENTE EN TODOS LOS CASOS PARA ENCONTRAR SOLUCIONES A PROBLEMAS. NO REQUIERE DIRECCIÓN. | <input type="checkbox"/> | CAPAZ EN OCASIONES DE ENCONTRAR POR SI SOLO RESPUESTAS Y SOLUCIONES A PROBLEMAS. REQUIERE DE DIRECCIÓN SIEMPRE. | <input type="checkbox"/> | CAPAZ DE ENCONTRAR POR SI SOLO. PRACTICAMENTE EN TODOS LOS CASOS LAS SOLUCIONES A PROBLEMAS. REQUIERE DE MUY Poca DIRECCIÓN. | <input type="checkbox"/> | CAPAZ DE ENCONTRAR POR SI SOLO LAS MAYORÍA DE LAS VECES SOLUCIONES A PROBLEMAS. REQUIERE DE DIRECCIÓN EN FORMA NORMAL. |
|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------|--|

**"JUCIO"**

SUS DECISIONES SON SENSATAS, PRACTICAS Y BIEN PENSADAS. SU JUCIO ES SIEMPRE CONFIABLE.

SUS DECISIONES SON SENSATAS Y PRACTICAS EN LA MAYORIA DE LOS CASOS. EJERCE BUEN JUCIO AL CONSIDERAR TODOS LOS FACTORES Y CONSECUENCIAS ANTES DE ARRIBAR A CONCLUSIONES.

SUS DECISIONES SON USUALMENTE PRACTICAS Y CORRECTAS. EJERCE JUCIO REGULAR AL NO CONSIDERAR TODOS LOS FACTORES Y CONSECUENCIAS ANTES DE ARRIBAR A CONCLUSIONES.

SUS DECISIONES SON SENSATAS Y PRACTICAS EN CASI TODOS LOS CASOS. DE PUEDE CONFIAR EN SU JUCIO

**"ACTITUD EN EL TRABAJO "**

CON INTERES POR SU TRABAJO Y EMPRESA

POCO INTERÉS POR SU TRABAJO Y EMPRESA

EXCEPCIONALMENTE INTERESADO EN SU TRABAJO Y EMPRESA.

MUY INTERESADO EN SU TRABAJO Y EMPRESA.

**"RELACIONES CON LA GENTE "**

NO TRABAJA BIEN CON OTROS. ALGO COOPERATIVO.

TRABAJA MUY BIEN CON OTROS. EXTREMADAMENTE COOPERATIVO

TRABAJA MUY BIEN CON OTROS. SU COOPERACIÓN ES LA NORMAL

NO TRABAJA CON OTROS. NO LE GUSTA COOPERAR.

**"CAPACIDAD DE RESPUESTA "**

GENERALMENTE RESPONDE POSITIVAMENTE A LAS CRITICAS Y SUGESTIONES DEL JEFE DEPARTAMENTAL

OCASIONALMENTE RESPONDE A LAS CRITICAS Y SUGESTIONES DEL JEFE EN FORMA POSITIVA.

SIEMPRE Y CON ENTUSIASMO RESPONDE POSITIVAMENTE A LAS CRITICAS Y SUGESTIONES DEL JEFE.

NO RESPONDE EN FORMA POSITIVA A LAS CRITICAS Y SUGESTIONES DEL JEFE DEPARTAMENTAL.

**"PUNTUALIDAD"**

GENERALMENTE TARDE ( 8 O MAS VECES DURANTE LOS ÚLTIMOS 6 MESES)

CASI NUNCA TARDE ( 3 VECES O MENOS DURANTE LOS ÚLTIMOS 6 MESES ).

ALGUNAS VECES TARDE ( 4 A 7 VECES DURANTE LOS ÚLTIMOS 6 MESES )

NUNCA TARDE

**"ASISTENCIA "**

CONSIDERAR INASISTENCIAS SIN JUSTIFICACIÓN

ALGUNAS VECES AUSENTE ( 2 A 4 VECES DURANTE LOS ÚLTIMOS 6 MESES )

NUNCA AUSENTE

GENERALMENTE AUSENTE ( 5 O MAS VECES DURANTE LOS ÚLTIMOS 6 MESES ).

CASI NUNCA AUSENTE ( 1 VEZ DURANTE LOS ÚLTIMOS 6 MESES ).

**III. COMENTARIOS GENERALES**

---



---



---

**EVALUADO:**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

**EVALUADOR:  
NOMBRE:**

**GERENTE DE ÁREA:  
NOMBRE:**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
FIRMA



**SERVICIOS DE HOTELERIA S.A. DE C.V.**

**EVALUACION DE DESEMPEÑO NI VEL OPERATIVO**

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

ESTATUS: SINDICALIZADO ( ) NO SINDICALIZADO. ( ) FRONT( ) BACK ( )

CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO:

FAVOR DE MARCAR CON UNA "X" LA CALIFICACIÓN QUE MEJOR DESCRIBA SU CANDIDATO.

CARACTERISTICAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EFICIENCIA										
RESPONSABILIDAD										
DISPOSICIÓN										
INICIATIVA										
CREATIVIDAD										
ASISTENCIA										
PUNTUALIDAD										
COMPañERISMO										
DISCIPLINA										
OPTIMISMO										
PRESENTACION										

**ACTITUD *No. Si Puedo!***

ASPECTOS	SI	NO
EXCEDE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE		
SE COMUNICA EFECTIVAMENTE		
TRABAJA EN EQUIPO		
MANEJO EFECTIVO DE SITUACIONES DIFICILES		
SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES		
PRESTA ATENCIÓN PERSONAL		
MUESTRA AGRADECIMIENTO		
VA MÁS ALLÁ DE LO ESPERADO		
OFRECE ALTERNATIVAS		
VERIFICA LA SATISFACCIÓN		

DATOS DE QUIEN EVALUA

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

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

FECHA: \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

**PROPUESTA DE  
FORMATO DE  
EVALUACIÓN PARA  
ELEGIR AL EMPLEADO  
DEL MES**

**HOTEL RADISSON  
PERISUR.**

EVALUACION PARA ELEGIR AL EMPLEADO  
DEL MES DE:

### I. GENERALIDADES DEL EMPLEADO

Nombre del Candidato:

Puesto del Candidato:

Antigüedad del Candidato:

Posición del Candidato: Front ( ) Back ( )

### II. CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO

Favor de marcar con una "X" la calificación del candidato en cada rubro.

#### EFICIENCIA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### RESPONSABILIDAD

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### DISPOSICION

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### INICIATIVA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### CREATIVIDAD

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### ASISTENCIA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### PUNTUALIDAD

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### COMPAÑERISMO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### DISCIPLINA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### OPTIMISMO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**APLICACION DE LOS PRINCIPIOS***No. Si Puedo!*

ACTITUD YO, SÍ PUEDO !	4	5	6	7	8	9	10
TRABAJO EN EQUIPO	4	5	6	7	8	9	10
RESPONSABILIDAD PERSONAL	4	5	6	7	8	9	10

**III. DESCRIPCION DEL CANDIDATO**

Favor de escribir un pequeño comentario sobre el candidato en cada rubro.

Demuestra tener una actitud YO SI PUEDO !

Tiene los conocimientos sólidos sobre sus funciones

Desea progresar en su carrera hotelero dentro de Radisson

Procura mantener en alto el nombre de Radisson Paraíso México, D.F.

Su presentación personal, (uniforme, gafete, higiene, etc.), siempre es buena

Esta es la primera vez que se propone este candidato ?

 Si No

Ha habido otras ocasiones anteriores ?

 Si No

Cuántas ?

**IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS**

Favor de escribir cualquier idea, sugerencia u observación acerca del candidato

**V. DATOS DE QUIEN PROPONE**

Favor de indicar sus generalidades

Nombre de quien propone:

Puesto de quien propone:

Fecha:

MUCHAS GRACIAS POR TU APOYO Y PARTICIPACION !

ATENTAMENTE

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION



**ANEXO 6**

**COMPARATIVO DE  
SUELDOS  
MAYO DEL 2005**

## COMPARATIVO DE SUELDOS

PUESTO	KRYSTAL	SEVILLA PALACE	FIESTA AMERICANA	SHERATON	ROYAL PEDREGAL	GALERIA PLAZA	SHERATON SANTA FE	PERISUR RADISSON	MEDIA	% RADISSON VS MEDIA	RADISSON V.S. ROYAL
ALMACENISTA	1,778.10	2,256.16	2,124.64	2,141.70	3,000.00	3,436.16		2,316.60	2,456.13	-5.68%	-22.78%
AMA DE LLAVES	7,131.90	6,796.80	9,116.80	11,919.80	8,500.50	10,679.00		7,270.92	9,024.13	-19.43%	-14.46%
ASISTENTE DE MANTO	5,219.70	4,956.00	7,453.60		3,300.00			5,119.92	5,232.33	-2.15%	55.15%
ASTTE.AMA D' LLAVES			1,848.00	4,129.76		3,964.80		2,857.68	3,314.19	-13.77%	0.00%
ASTTE. CREDITO Y C.	2,797.80	2,171.20	2,322.88		1,999.80		4,320.00	2,918.88	2,722.34	7.22%	0.00%
AUD. INGRESOS	4,871.70	3,304.00	4,454.24		5,499.90	5,817.40	4,999.80	4,079.88	4,824.51	-15.43%	-25.82%
AUD. NOCTURNO	2,992.50	3,056.20	3,343.20		4,350.00			3,024.00	3,435.48	-11.98%	-30.48%
AUX. INGRESOS	3,660.60	2,069.72	3,472.00		3,189.90	4,873.40		4,079.88	3,453.12	18.15%	27.90%
AUX. REC.HUMANOS	2,805.90	3,068.00	4,312.00		3,828.00	3,539.88		2,880.00	3,510.76	-17.97%	-24.76%
CAJERO DEPTAL.	1,625.70	2,442.60	1,904.00	1,947.00	2,640.00	2,124.00		1,901.88	2,113.88	-10.03%	-27.96%
CAJERO GENERAL	3,815.40	3,413.74	5,420.80		3,828.00	3,987.22	5,499.90	4,347.00	4,327.51	0.45%	13.56%
CAJERO RECEPCION	2,727.90	3,186.00	3,130.40	2,959.44	3,326.00	3,540.00	4,999.80	2,349.36	3,409.93	-31.10%	-29.36%
CAPTAN	2,594.40	2,087.42	2,240.00	2,531.10	3,337.00	4,382.52	2,499.90	2,520.00	2,810.33	-10.33%	-24.48%
CAPTURISTA					2,499.90			1,919.88	2,499.90	-23.20%	-23.20%
CHEF EJECUTIVO	15,000.00	8,477.12	11,200.00		12,566.40	18,562.34		9,828.00	13,161.17	-25.33%	-21.79%
CHEF PASTELERO	5,000.10	4,720.00	3,696.00		3,849.90	7,605.10		5,572.44	4,974.22	12.03%	44.74%
CHIEF STEWARD	5,562.60	3,776.00	5,765.76		2,100.00	8,496.00	5,899.80	4,391.64	5,266.69	-16.61%	109.13%
CHOFER	1,584.00	879.10	2,408.00		1,759.80	3,551.80		2,211.48	2,036.54	8.59%	25.67%
COBRADOR	1,503.30	2,339.94	1,913.85		2,574.00			2,444.40	2,082.77	17.36%	-5.03%
CONTADOR GRAL.	8,319.90	7,198.00	6,884.64		11,046.00	7,108.32	8,499.90	8,820.00	8,176.13	7.88%	-20.15%
COORD. DE AYB	10,144.50	6,553.72	10,750.43	22,337.40	4,042.50	8,622.26	4,999.80	9,000.00	9,635.80	-6.60%	122.63%
COORD. GRUPOS Y C.	4,545.00	3,304.00	6,295.52		11,046.00	7,670.00		4,643.64	6,572.10	-29.34%	-57.96%
EJECUTIVO VENTAS	5,562.60	2,844.98	3,080.00		3,828.00			3,762.00	3,828.90	-1.75%	-1.72%
ENC. DE C X P.	3,671.70	3,282.76	3,640.00		4,815.00	5,310.00		3,955.68	4,143.89	-4.54%	-17.85%
ENC. DE NOMINAS			3,584.00		4,815.00	3,774.00		3,359.88	4,057.67	-17.20%	-30.22%
ENC. DE ROPERIA			1,680.00	2,949.76		2,495.70		1,713.24	2,375.15	-27.87%	0.00%
ENC. DE SERVI BAR	2,203.90	1,656.72	1,568.00	3,894.00	2,520.00	2,958.26		2,565.00	2,466.81	3.98%	1.79%
FLOOR STEWARD	2,182.20	1,611.88	2,195.42		4,350.00	2,950.00	2,599.80	1,982.88	2,648.22	-25.12%	-54.42%
GARDE MANGER					2,550.00	4,056.84		3,931.20	3,303.42	19.00%	54.16%
GTE. DE BANQUETES	7,605.30	6,490.00	5,600.00	14,160.00	9,063.90	7,670.00		5,400.00	8,431.53	-35.95%	-40.42%
GTE. DE CREDITO Y C.	4,510.80	3,776.00	8,131.20		3,300.00	5,322.74	4,999.80	6,844.68	5,006.76	36.71%	107.41%
GTE. NOCTURNO	4,569.90	6,011.00	5,174.40			6,112.16	6,000.00	4,838.04	5,573.49	-13.20%	0.00%
GTE. RECEPCION	6,687.00	11,284.34	7,392.00	5,649.84	14,265.30	11,418.62		8,857.08	9,449.52	-6.27%	-37.91%
GTE. REL. PUBLICAS	5,450.10	3,540.00	7,778.40			8,972.72		6,278.04	6,435.31	-2.44%	0.00%
GTE. RESERVACIONE	5,469.90	3,304.00	4,928.00	6,327.04	3,828.00	8,024.00		4,687.92	5,313.49	-11.77%	22.46%
GUEST SERVICE	5,997.90	1,991.84	5,600.00		3,585.90	2,572.40		2,999.88	3,949.61	-24.05%	-16.34%
HOSTESS	1,744.80	1,700.38	2,240.00	2,531.10	2,640.00	2,796.60	1,999.80	1,814.40	2,236.10	-18.86%	-31.27%
JEFE DE COSTOS	3,948.30	4,613.80	3,640.00		7,887.00		5,499.90	5,999.76	5,117.80	17.23%	-23.93%
JEFE DE ALMACEN	3,546.00	3,320.52	3,920.00	3,894.00	3,432.00	5,033.88		3,359.88	3,857.73	-12.91%	-2.10%
JEFE DE COMPRAS	6,497.40	6,760.00	9,208.64		6,874.80	10,856.00		7,448.40	8,039.37	-7.35%	8.34%
JEFE DE PERSONAL	5,903.10	4,932.40	5,824.00			6,469.94	15,000.00	6,368.40	7,625.89	-16.49%	0.00%
JEFE DE TELEFONOS	4,621.20	4,486.36	3,542.00		3,828.00	5,928.32		3,900.96	4,481.18	-12.95%	1.91%
JEFE DE TURNO REC.	4,798.50	4,623.24	3,880.80	4,022.50	3,828.00	5,782.00		3,477.24	4,489.17	-22.54%	0.00%

## COMPARATIVO DE SUELDOS

PUESTO	KRYSTAL	SEVILLA PALACE	FIESTA AMERICANA	SHERATON	ROYAL PEDREGAL	GALERIA PLAZA	SHERATON SANTA FE	PERISUR RADISSON	MEDIA	% RADISSON VS MEDIA	RADISSON V.S. ROYAL
MENSAJERO	1,716.90	2,841.44	1,700.16		2,111.70	3,304.00		1,620.00	2,334.84	-30.62%	-23.28%
PROM. DE EVENTOS	4,675.80	2,865.04	3,080.00	4,366.00	4,815.00	4,284.46		2,592.00	4,014.38	-35.43%	-46.17%
RESERVACIONISTA	2,820.20	2,360.00	3,449.60	2,959.44	2,199.90	3,219.04	3,399.90	2,349.36	2,915.44	-19.42%	6.79%
SEC. GC IA. GENERAL	5,402.70	5,664.00	5,544.00		4,500.00	6,469.94		4,500.00	5,516.13	-18.42%	0.00%
SEC. EJECUTIVA	2,571.90	2,973.60	4,108.16	2,803.68	2,640.00	3,839.72		2,880.00	3,156.18	-8.75%	9.09%
SUBGTE. DE VENTAS			5,376.00		5,625.00		7,999.80	6,913.08	6,333.60	9.15%	22.90%
SUP. DE AREAS PUB.	1,467.60	2,797.78	1,848.00	2,301.00	1,782.00	2,259.58		1,982.88	2,075.99	-4.49%	11.27%
SUP. CAJAS DEPTALES		2,896.90		4,361.28	3,828.00	3,223.52	3,399.90	3,120.12	3,541.92	-11.91%	-18.49%
SUP. DE MANTO	3,094.20	1,840.80	2,415.84		3,300.00	4,747.14	2,649.90	3,670.92	3,007.98	22.04%	11.24%
SUP. DE PISO	1,790.40	1,801.86	2,061.13	2,536.76	1,485.00	3,186.00		1,844.64	2,143.53	-13.94%	24.22%
SUP. DE SEGURIDAD						2,522.60		2,028.96	2,522.60	-19.57%	0.00%
SUP. DE SISTEMAS	5,752.80						7,500.00	4,241.16	6,626.40	-36.00%	0.00%
SURTIDOR SERVI BAR	1,011.60	809.48	782.88	1,132.80	868.80	1,028.96	1,100.00	1,282.68	962.07	33.32%	47.64%
TELEFONISTA	2,262.90	2,360.00	2,762.14		2,640.00	2,950.00	3,399.90	2,124.00	2,729.16	-22.17%	-19.55%
VALET	1,567.80	1,416.00	1,399.77		1,782.00	897.74		1,383.48	1,412.66	-2.07%	-22.36%

ESTE COMPARATIVO INCLUYE LOS INCREMENTOS QUE YA FUERON REALIZADOS EN CADA UNO DE LOS HOTELES, MISMOS QUE FUERON OTORGADOS A PARTIR DEL PRIMERO DE MARZO O PRIMERO DE ABRIL.

4,433.86    -8.79%    0.24%

147.80



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Francisco Javier Olivares Sánchez** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración de Organizaciones toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M. A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M. E. S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M. C. María Amalia Belén Negrete Vargas	Vocal
M. A. Jesús Octavio Muñoz Jiménez	Vocal
Dra. Luz María Montoya Pérez	Secretario
M. A. Laura Elizabeth Cervantes	Suplente
M. A. Sosa Blancas Alma Lucero	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D.F., 08 de Agosto del 2005.

**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**