



Universidad de Sotavento A.C



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL PALOMINO S.A. DE
C.V.”**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ALMA DELIA MÉNDEZ GONZÁLEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. JUAN CARLOS PRIEGO SUBERVIELLE

VILLAHERMOSA, TABASCO 2011



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.

**“ANÁLISIS
DE LA
ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL,
Y PROPUESTA PARA
LA CREACIÓN
DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EN EL
HOTEL PALOMINO S.A. DE C.V.**

CONTENIDO

DEDICATORIA
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

| | |
|---------------------------------------|----|
| GENERALIDADES | 05 |
| 1.1.-Planteamiento del Problema | 06 |
| 1.2.-Justificación | 07 |
| 1.3.-Hipótesis | 08 |
| 1.4. Visión | 09 |
| 1.5.-Objetivos:Generales, Específicos | 09 |

CAPÍTULO II:

| | |
|------------------------|----|
| MARCO HISTÓRICO | 10 |
|------------------------|----|

CAPÍTULO III:

| | |
|--|----|
| MARCO TEÓRICO | 16 |
| 3.1.-Definición e importancia de los recursos humanos | 17 |
| 3.2.-Administración de personal "Recursos Humanos" | 20 |
| 3.3.-Ciclo del personal:(Proceso de contratación, Entrenamiento, Remuneración, Administración de Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales) | 21 |
| 3.4.-Supervisión y control | 35 |
| 3.5- Rotación de Empleados | 39 |

CAPÍTULO IV:

| | |
|---|----|
| GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO | 44 |
|---|----|

CAPÍTULO V:

| | |
|--|----|
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 48 |
|--|----|

CAPÍTULO VI:

| | |
|---|----|
| RESULTADOS, ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 69 |
|---|----|

| | |
|-------------------|----|
| PROPUESTAS | 74 |
|-------------------|----|

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme el privilegio de existir y de llegar a donde hoy estoy ya que sin su apoyo, amor y fuerzas nada hubiese tenido. Gracias Dios.

A mi Madre:

Por darme las herramientas necesarias para poder entender la vida, y saber lo que quería y lo que podía alcanzar, por creer en mí y apoyarme en cada decisión que yo tomara por ser mi brazo fuerte y mi impulso a sobresalir.

A mi Padre:

Por hacer de mi una persona fuerte, valiente y con carácter que puede defender el mundo entero si así fuera necesario, por el apoyo económico que me dio para alcanzar esta meta, así mismo porque creyó en mí y sabía que sería capaz de esto gracias Padre.

A mis hermanos:

Por todo el cariño que me regalaron así como esos cuidados y consejos constantes que me brindaron, gracias Vero por tu apoyo incondicional y todas tus oraciones que elevaste por mí, aquí están las respuestas...Gracias.

Gracias Olga por esa firmeza que me diste y me contagiaste al momento de tomar una decisión.

Gracias Bella por esa manera de pensar y ver las cosas que me pudiste enseñar ese lado sensible de la vida, así como tu apoyo, consejos y que siempre estuviste pendiente de mi, gracias hermanita.

A mis sobrinos

Gracias a mis sobrinas que con su alegría y sus travesuras me enseñaron que la vida es de alegrías, retos, travesuras, y que cada una de las cosas tiene su tiempo, gracias por su inmenso amor que me tuvieron y me mantuvieron al margen de todo.

A mi novio.

Por todo ese amor y cariño que me demostraste en mi última instancia de esta carrera, porque tu le distes sazón a mi vida a mis planes a mis logros, porque durante este poco tiempo que llevamos juntos ha sido para valorar todas las cosas, y que cada cosa tiene su razón de ser como lo eres tú para mí. ¡Te amo Pepe!

A MIS PROFESORES:

- ☑ ALFONZO MOISÉS GÓMEZ DEL RIO
- ☑ JUAN CARLOS PRIEGO SUBERVIELLE
- ☑ RUBÉN CUSTODIO HERNÁNDEZ
- ☑ ROSA CORNELIO LANDERO
- ☑ MARÍA ENRIQUETA VELÁZQUEZ BARREDO.
- ☑ JUAN RIVERA LÓPEZ
- ☑ VERÓNICA MORALES MÉNDEZ
- ☑ DIANA LUZ GARCIA MONTES
- ☑ LUCIA DÍAS CORNELIO
- ☑ ESTEBAN ALEGRÍA PEDRAZA
- ☑ JIMMY MARTÍNEZ LEÓN

POR TODO ESE CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA, TIEMPO Y DEDICACIÓN BRINDADA, ASÍ COMO SUS CONSEJOS QUE ME FUERON DE MUCHA AYUDA PARA MI FORMACIÓN ACADÉMICA.

GRACIAS.....

INTRODUCCIÓN

Para una persona que dirige una empresa, oficina o departamento de Recursos Humanos, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobre todo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

Esto requiere, indudablemente, conocer ciertas normas que por simples son las más necesarias, así como tener el tiempo necesario para poder desempeñar estas funciones y así mismo poder llevar a la empresa hacia el éxito con la noción de dirigir y ser dirigido ya que todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. Por ello siempre hará falta buscar un buen líder.

Esto no es de ahora; el hombre desde los tiempos inmemoriales, ha sido guiado por un hombre llamado líder que reunía las cualidades de confianza y capacidad.

De aquí que la mayoría de los grupos humanos jamás pueden desligarse del que los dirige porque se sienten desamparados sin su liderazgo o apoyo, lo que hace de una persona el líder exacto se diría que es el que se involucra en un conjunto de características, desde su personalidad, hasta su bondad y carisma que lo convierten en admirado, querido y obedecido.

Por este motivo, hoy en día, se practica la preparación de los líderes, especialmente para la gerencia de las empresas, con las cualidades que los lleve al éxito deseado sabiendo manejar el Factor Humano como principal herramienta hacia el camino al éxito.

La mayoría de los gerentes, jefes de departamentos o presidentes de directorio solamente dirigen pero no son líderes porque jamás obtienen la participación de su grupo y si lo logran a presión pierden el respeto y las consideraciones, especialmente fuera de la empresa en que trabajan.

Pero puede ocurrir que los líderes sean simplemente eso y no sepan dirigir. Esto también resulta delicado. Se dice que sólo son líderes virtuales hasta convertirse en líderes reales en el momento en que sean capaces de dirigir, puede que ser líder a veces resulta un estímulo y otras una reacción para el grupo. Por eso sabemos que todo depende de la preparación, cualidades innatas o aprendidas para liderar los grupos humanos. En todo caso está el apego y cariño al trabajo que realiza y las personas con quien trata diariamente.

Es por ello la intención de implementar una propuesta para el departamento de “Recursos Humanos” para la Administración de Personal” en el Hotel Palomino esta empresa presenta varios problemas que se refieren a la rotación de empleados ya que por no darle la Administración necesaria hace que el personal se retire y estos aspectos, al ser descuidados, ocasionan entre otras cosas: incumplimiento de las tareas del personal administrativo y operativo, así como también es necesarios la capacitación al personal para brindar mejor servicio al cliente y que estos estén orientación para realizar sus actividades.

La implementación de la teoría necesaria de los temas que involucra este tema así como la metodología que se utiliza se observa que es aplicable en la problemática que se observa en el Hotel Palomino. Por este motivo, se observa que esta investigación trae consigo muchos beneficios si se aplica correctamente, y si se cuenta con la disposición del Gerente para implementarla y lograr mejor aprovechamiento de sus empleados.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del país en vías de desarrollo, y son las pequeñas empresas quienes proporcionan solución parcial a esta situación. La pequeña y la mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales (Chiavenato, 1988). Esta cifra se incrementa conforme se automatizan, las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago.

Por esta razón, se vuelve de suma importancia que dichas organizaciones cuenten con una adecuada administración de los recursos humanos, tanto para su propio beneficio como para el beneficio de la sociedad en general.

Lamentablemente, algunas empresas no dan la debida relevancia a este tema, incurriendo en errores en la administración de personal que provocan problemas tales como alta rotación de personal, deficiencias en los procesos de selección y reclutamiento, ausentismo, entre otros muchos que afectan la productividad, la imagen y la estabilidad de la organización, ya que como bien es sabido, las personas son quienes hacen a la empresa lo que es.

Un ejemplo de esta cuestión es El Hotel Palomino S.A. de C.V., empresa hotelera que se dedica a la prestación de servicios en la ciudad de Villahermosa del estado de Tabasco, Municipio de Centro.

Dicha organización no cuenta con un departamento o área específica que se encargue de la administración del personal. Tal función es realizada por el gerente, lo que genera que la labor se lleve a cabo inconstantemente, ya que él es responsable de otras tareas que le restan tiempo a la administración de personal, es decir a los procesos de reclutamiento, selección capacitación, inducción, etc. lo que acaba por generar una excesiva rotación.

Debido a la situación descrita, el empleado se encuentra desmotivado y poco atendido, lo que trae consigo que realice su trabajo deficientemente. De esta forma, el problema se va haciendo más complejo, y puede incluso llegar a repercutir en la productividad de la empresa, ya que como es bien sabido, la satisfacción del cliente es base primordial para el éxito y crecimiento.

El manejo del personal, un buen trato y una acertada elección de las de las personas con quien se pretende trabajar son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa.

Los recursos humanos son quienes le brindan a la organización su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla al logro de sus objetivos. Son el corazón de la organización, ya que es lo que le da vida a la empresa, propone y da las herramientas necesarias para su formación, pero para ello el personal debe de estar preparado y capacitado para cumplir actividades específicas para lograr los objetivos deseados; condiciones que no se encuentran presentes en el Hotel Palomino.

1.2.- JUSTIFICACIÓN

Este análisis, se realiza con la firme y particular intención del autor nacido de la curiosidad del área de reclutamiento y selección de personal en las empresas Mexicanas. Con el presente trabajo se pretende detallar las obligaciones y procedimientos que se utilizan hoy día para suministrar de mano de obra e intelectual, además de enfatizar y analizar el proceso empleado para dicha operación.

Cabe mencionar que mi particular punto de vista se basa en el peso del área de recursos humanos en las organizaciones, ya que es el primer y único proveedor de personas llamadas "Factor Humano" el cual es el potencial tangible para la correcta y clara utilidad de una empresa en México y en cualquier lugar del mundo.

Esta investigación, se realiza con la intención del resaltar la gran importancia del área de Recursos Humanos, es decir, la Administración de Personal en las organizaciones, ya que ésta permite establecer las funciones, tareas y actividades que las personas van a desempeñar para el consecuente logro de los objetivos de la empresa.

Un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades o quien las hará o no tener capacitado al personal que las realizará puede provocar desajustes que acaben por entorpecer el logro de las metas organizacionales.

De igual forma, una administración inadecuada hace que las personas no se sientan valoradas en lo que hacen o reconocidas en la realización de sus tareas, lo que genera frustración y afecta al clima organizacional; genera inestabilidad en las relaciones interpersonales laborales, y un ambiente donde los individuos no acaban de adaptarse nunca debido al constante movimiento del personal.

La presente investigación pretende analizar y resaltar la importancia de la administración de personal en el Hotel “Palomino” ya que son varios los problemas observados en relación al tema, por lo que se pretende recaudar información que permita realizar propuestas de mejora para la solución de la problemática.

El solo hecho del proceso de investigación brindará atención al personal, lo que puede resultar positivo, pues serán escuchados en sus necesidades, y eso podría provocar un cambio de actitud. Además el gerente contará con información clara y concreta sobre las deficiencias que existen en la administración a fin de evaluar el costo-beneficio y tomar decisiones más acertadas.

Por último, el presente trabajo es la oportunidad de la investigadora de relacionar elementos teóricos con la práctica administrativa, lo que le dará la oportunidad de experiencia en un área que es de su total interés profesional.

1.3.- HIPÓTESIS

Si se realiza un análisis detallado de la Administración de Personal de las empresas, con el objetivo de dar a conocer la importancia que tiene el factor humano, además de entender el procedimiento utilizado para reclutar, contratar y capacitar al personal, denotando la importancia de la gente para la empresa que labora, se obtendrán resultados competitivos, proporcionando a la empresa en estadios globalizadores así como la desaparición de rotación de personal.

1.4.- VISIÓN

Proveer los insumos y herramientas necesarias a los empleados para realizar las actividades que componen a un departamento de personal de forma que se logre lo propuesto para ambos: empresa-empleado.

1.5.-OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

- Determinar la razón de la alta rotación de personal en el Hotel Palomino.
- Hacer una propuesta que reduzca los problemas presentes en la administración del personal del Hotel Palomino.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Destacar la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Realizar un análisis detallado de las actividades que realiza el gerente en relación a la administración de recursos humanos, para partir de donde se genera la problemática y el por qué de esa deficiencia.
- Detectar las necesidades de capacitación del personal
- Resaltar todas las actividades que están implícitas en tal proceso, tal es el caso de la contratación, inducción, capacitación, especificación de puestos y todos los filtros que se deben de pasar para obtener los más óptimos resultados para cada puesto específico dentro de una organización

CAPÍTULO II: MARCO HISTÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO HISTÓRICO

El término de “Relaciones Humanas”, es incompleto e impreciso, relaciones humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc. Ni siquiera sería suficiente connotativo hablar de relaciones humanas en el seno de la empresa, puesto que también existen dentro de ella relaciones jurídicas, económicas y sociales, las que, aunque tengan puntos de contacto con las que, estudiamos, no se identifican con ellas. Dentro de los estudios de administración general se señala que el personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras y aun la misma “Administración de Personal”, ya que este señala el género próximo (Administración) y la diferencia específica de (Personal) que corresponde a esta disciplina.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO ESENCIA DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL ***Evolución de la gestión de Recursos Humanos***

| | DÉCADA DE 1950 | DÉCADA DE 1970 | DÉCADA DE 1990 |
|----------------------------------|--|--|--|
| HABILIDAD PARA | establecer reglamentos, controles, etc. | dar respuesta para problemas de manera flexible, abierta | construir marcos de referencia, estrategias y planes |
| RASGOS PERSONALES BÁSICOS | paciencia precisión firmeza | flexibilidad adaptación acción | visión competencia valores |
| ESTILO DE TRABAJO | sentido de la responsabilidad y laboriosidad | sentido de la oportunidad | utilización de ideas y lógica |
| ESTILO DE LIDERAZGO | tradicionalista estabilizador | negociador | visionario arquitecto de sistemas |
| CONTRIBUCIÓN A LA EMPRESA | termina las cosas en los plazos | busca solución a lo imprevisto | aporta ideas creativas |

Se dice que toda organización, para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz, se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos humanos, hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes.

Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un contingente enorme de asiduos candidatos que aguardaban penosa y largamente que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones.

En una situación de oferta abundante de personal, las organizaciones podían despreocuparse tranquilamente en hacer inversiones en el área. Los ejecutivos del área de recursos humanos- los jefes de personal- eran solicitados apenas para cuidar de problemas de corta perspectiva temporal y de complejidad elemental relacionados con el simple mantenimiento vegetativo y con el control austero y rígido de los recursos disponibles.

La planificación de los recursos humanos sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente y capaz, de vacantes, expansiones y reducciones departamentales, y factores del entorno, como el mercado de trabajo.

El empleo de computadoras para construir y mantener información acerca de todos los empleados ha hecho posible que las organizaciones sean mucho más eficientes en la planificación de los recursos humanos.

El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. La necesidad de planificar los recursos humanos quizá no resulte del todo evidente.

Sin embargo, una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente.

La planificación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos; hacer planes para reclutar empleados o despedirlos y hacer planes para formar a los empleados.

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización.

Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización.

En el campo de la administración de personal, hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo, personal, administración de personal, dirección de personal, relaciones con el empleado y relaciones industriales tiene poca diferencia en su significado. Por lo común, se usa el término de administración de personal, puesto que es el más comprensible.

Uno de los más notables avances de la administración de empresas en el siglo XX es la creciente importancia de las relaciones laborales. Esta tendencia consiste en algo más que en el mero esfuerzo de tratar bien a los empleados; refleja una filosofía en la dirección de las organizaciones mercantiles de modo que todos los participantes no solo hagan un trabajo bien hecho sino también obtengan de las satisfacciones.

La administración de los Recursos Humanos/Personal es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo, y la remuneración. La mayor parte de las organizaciones grandes cuentan también con un departamento de personal por separado que los ayuda a administrar estas actividades como sistemas o programas que abarcan a toda la organización.

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario por recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de Administración General.

Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de esta tesis diremos que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Las funciones de la gestión de los recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de una organización. La Society for Human Resource Management (SHRM) Ha identificado seis funciones principales de recursos humanos a saber.

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
2. Desarrollo de los recursos humanos.
3. Remuneración y prestaciones.
4. Seguridad e higiene.
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
6. Investigación de los recursos humanos.

La Administración de Personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización.

Una organización puede ser una empresa manufacturera, una compañía de seguros, un organismo gubernamental. Puede ser grande o pequeña, sencilla o compleja. Puede ser un modelo de longevidad o puede existir y no estará mañana, como la organización de la campaña de un candidato político derrotado.

Sus raíces surgen de la necesidad que se encontró al aplicar el derecho laboral, en que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para aplicar conceptos relativos a contratación, sueldos, prestaciones, etc. Que necesitaban de algo más de una simple improvisación.

A principios de siglo a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico W. Taylor Propuso un modelo de organización denominada “Funcional”, basado en el principio de la división de trabajo, mediante el cual buscaba la coordinación de actividades.

Se dio cuenta de que en las organizaciones no se encontraba centralizada la selección de los miembros que fueran a desarrollar las tareas, situación esta que le hizo las llamadas “oficinas de selección” y proponer un área dedicada específicamente a la función de personal.

Una de las funciones de la Administración es precisamente ver que este procedimiento se lleve de acuerdo a sus sistemas para lograr la máxima productividad, para ello, designo este estudio a la “Administración de Personal”, encargada de los procedimientos, normas y reglas que al elemento humano se refiere. El doctor Arias Galicia define a la administración de Recursos Humanos como:

“El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la empresa en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1.-DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las de las personas con quien se pretende trabajar son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones, los sistemas, los procedimientos y las graficas la llevan a la consecución adecuada de sus objetivos.

Para Reyes, (1990) El término de “Relaciones Humanas”, es incompleto e impreso, relaciones humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc. Ni siquiera sería suficiente connotativo hablar de relaciones humanas en el seno de la empresa, puesto que también existen dentro de ella relaciones jurídicas, económicas y sociales, las que, aunque tengan puntos de contacto con las que, estudiamos, no se identifican con ellas.

Dentro de los estudios de administración general se señala que el personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres.

“La ayuda y actitud del personal, condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras y aun la misma “Administración de Personal”¹, ya que este señala el género próximo (Administración) y la diferencia específica de (Personal) que corresponde a esta disciplina. Se dice que “toda organización, para alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz, se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos humanos”², hace algunos años, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes.

¹ Reyes, Administración de personal, Editorial Trillas, Pág. 105

² Reyes, Administración de personal, Editorial Trillas , Pág. 108

Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un contingente enorme de asiduos candidatos que aguardaban penosa y largamente que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones.

Según Chiavenato (1988) En una situación de oferta abundante de personal, las organizaciones podían despreocuparse tranquilamente en hacer inversiones en el área.

“Los ejecutivos del área de recursos humanos- los jefes de personal- eran solicitados apenas para cuidar de problemas de corta perspectiva temporal y de complejidad elemental relacionados con el simple mantenimiento vegetativo y con el control austero y rígido de los recursos disponibles ya que los recursos humanos son las personas que le dan a la organización su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla al logro de sus objetivos”³. Los recursos humanos son el corazón de la organización, ya que es lo que le da vida a la empresa, propone y da las herramientas necesarias para su formación.

“La planificación de los recursos humanos sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente y capaz, de vacantes, expansiones y reducciones departamentales, y factores del entorno, como el mercado de trabajo”⁴.

El empleo de computadoras para construir y mantener información acerca de todos los empleados ha hecho posible que las organizaciones sean mucho más eficientes en la planificación de los recursos humanos. (Stoner 1996).

El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleos, acordes al plan de los recursos humanos. La necesidad de planificar los recursos humanos quizá no resulte del todo evidente.

³ Arias Galicia Fernando, Administración de R.H; Editorial Trillas, Pág.350

⁴ Stoner, Administración de R.H; Editorial Trillas, Pág.200

“La administración de los Recursos Humanos/Personal es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización”⁵. Estas actividades incluyen conceptos tales como reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo, y la remuneración.

La mayor parte de las organizaciones grandes cuentan también con un departamento de personal por separado que los ayuda a administrar estas actividades como sistemas o programas que abarcan a toda la organización ya que una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente. (Heneman 1985).

La sociedad necesita de las organizaciones (empresas pequeñas, medianas y grandes) para satisfacer sus necesidades;

Por ejemplo:

Necesita de las empresas de alimentos para obtener comida, de las empresas textiles para obtener vestido, calzado, etc., y de las empresas en general como fuente de trabajo. Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden que hacer, como hacer, donde hacer, porque y por quien hacer

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas específicas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización.

⁵ Stoner, A.F, Administración , Editorial Trillas, Pág. 185

En el campo de la administración de personal, hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo, personal, administración de personal, dirección de personal, relaciones con el empleado y relaciones industriales tiene poca diferencia en su significado. Por lo común, se usa el término de administración de personal, puesto que es el más comprensible. (Casey 1994).

IMPORTANCIA

Uno de los más notables avances de la administración de empresas en el siglo XX es la creciente importancia de las relaciones laborales. Esta tendencia consiste en algo más que en el mero esfuerzo de tratar bien a los empleados; refleja una filosofía en la dirección de las organizaciones mercantiles de modo que todos los participantes no solo hagan un trabajo bien hecho sino también obtengan satisfacción al momento de realizar sus actividades. (Arias 1990).

3.2.-ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL “RECURSOS HUMANOS”

Según Dalton (1989) Las funciones de la gestión de los recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de una organización.

“La Administración de Personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización”⁶.

⁶ Dalton, Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 56

“Una organización puede ser una empresa manufacturera, una compañía de seguros, un organismo gubernamental. Puede ser grande o pequeña, sencilla o compleja. Puede ser un modelo de longevidad o puede existir y no estará mañana, como la organización de la campaña de un candidato político derrotado”.⁷

**3.3.-CICLO DEL PERSONAL:(PROCESO DE CONTRATACIÓN,
ENTRENAMIENTO, REMUNERACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y
SALARIOS, RELACIONES LABORALES).**

Según Dalton (1989) Todas las etapas a través de las cuales pasa un empleado desde su llegada a la empresa hasta que se retira de ella se conocen como ciclo de personal⁸.

Estas etapas son los pasos mediante los cuales el empleado crece junto con la empresa, aprende a conocerla y tiene la oportunidad de especializarse en su rama, gracias a los conocimientos que obtiene durante el ejercicio de su trabajo.

El ciclo de personal consta de los siguientes pasos:

- Proceso de contratación
- Entrenamiento
- Remuneración
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones laborales.

⁷ Byar, Administración, Editorial Trillas, Pág.115

⁸ Dalton, Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág.56

El Proceso de Reclutamiento. Selección e Inducción de Personas en un Organismo Social. Sus raíces surgen de la necesidad que se encontró al aplicar el derecho laboral, en que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para aplicar conceptos relativos a contratación, sueldos, prestaciones, etc. Que necesitaban de algo más de una simple improvisación. (Werther 1990).

A principios de siglo a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico W. Taylor Propuso un modelo de organización denominada “Funcional”, basado en el principio de la división de trabajo, mediante el cual buscaba la coordinación de actividades.

Se dio cuenta de que en las organizaciones no se encontraba centralizada la selección de los miembros que fueran a desarrollar las tareas, situación esta que le hizo las llamadas “oficinas de selección” y proponer un área dedicada específicamente a la función de personal. García (1989)

La planeación de recursos humanos tiene por objeto satisfacer las necesidades las necesidades de personal, por ejemplo, cubrir adecuadamente un puesto que está vacante, a tiempo y con la persona indicada⁹.

Consiste en:

- Anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa
- Revisar las necesidades del personal

Determinar entonces el número y calificación de personas para desempeñar deberes específicos en un momento dado.

PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación es un proceso que consta de una serie de pasos que lleva a cabo la persona encargada de ello. Este proceso permite, conforme avanza, tener una imagen cada vez más completo del candidato al puesto.

⁹ García, Administración, Editorial Trillas, Pág.202

Pasos:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Inducción

Una de las funciones de la Administración es precisamente ver que este procedimiento se lleve de acuerdo a sus sistemas para lograr la máxima productividad, para ello, designo este estudio a la “Administración de Personal”, encargada de los procedimientos, normas y reglas que al elemento humano se refiere. El doctor Arias Galicia (1995) define a la administración de Recursos Humanos como:

“El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la empresa en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general¹⁰.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

“Es el conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y que de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo”¹¹. (French 1989).

Según Dalton (1989) las Formas de buscar o atraer gente para un puesto:

- Interna
- Externa

Fuentes Internas

Es la información que proviene de la empresa misma, que está contenida en documentos llevados en archivos de la empresa misma:

¹⁰ Arias F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág.345

¹¹ French, Fundamentos de Administración Casos y Prácticas, Editorial Trillas, Pág. 90

- Solicitudes de empleo (curriculum vitae)
- Investigación documental de candidatos
- Exámenes

Investigación documental de candidatos

“Es la comprobación que se realiza acerca de la información presentada a la empresa, o que consta en las solicitudes de empleo”¹². Por ejemplo:

Exámenes

Son pruebas que se aplican al candidato, con el fin de determinar su capacidad intelectual o su condición física.

FUENTES EXTERNAS

Están constituidas por la información sobre los candidatos existentes fuera de la empresa.

Estas fuentes pueden ser:

- Anuncios publicitarios
- Instituciones Educativas
- Agencias de empleo
- Grupos de afiliación (cámaras)

SELECCIÓN

“Es un conjunto de pasos mediante los cuales la pequeña empresa realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cual cumple con los requisitos para ser aceptado”¹³ (Arias, 1990).

¹² Arias F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág.350

¹³ Arias F., Administración de Recursos Humanos , Editorial Trillas, Pág.354

Pasos:

- I. El cuestionario de la solicitud
- II. Entrevista inicial
- III. Investigación de antecedentes
- IV. Las Pruebas
- V. Entrevista a fondo
- VI. Examen Físico
- VII. Oferta de trabajo

Según Chiaventato (2004) la selección como proceso de comparación debe mirarse real entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

La primera variable suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

“El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos es siempre la responsabilidad del organismo solicitante”¹⁴.

¹⁴ Arias F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág.367

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente¹⁵.

Objetivos.

Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda latinoamericana.

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado¹⁶. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

¹⁵ Arias F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas Pág.368

¹⁶ Arias F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas Pág.369

INDUCCIÓN

“Conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. Implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo” (Arias ,1990).

Recomendaciones:

- I. Información general sobre la rutina del trabajo
- II. Repaso de la historia de la empresa: su propósito, sus productos y como el puesto de que se trata contribuye a sus necesidades
- III. Una presentación mas a detalle de los reglamentos, políticas y prestaciones que recibirá el trabajador

ENTRENAMIENTO

Según Arias (1990) el Entrenamiento es el proceso mediante el cual se orienta e informa al nuevo empleado sobre como cumplir las exigencias del puesto.

Se divide en:

- Adiestramiento (habilidad o destreza física): Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal.
- El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

“Capacitación y desarrollo: se presentan los beneficios de la capacitación y se describen y explican los aspectos que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de programas de capacitación de la empresa”¹⁷.

¹⁷ Arias F., Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 185

Se describen a continuación las fases en que se desarrolla un proceso de capacitación al Recurso Humano que se encuentra en las empresas, de forma que pueda constituirse en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Las fases de capacitación que se describirán son: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación y la Evaluación, control y seguimiento.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

“Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles”.¹⁸

¹⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 250

| Aspectos | Desarrollo | Capacitación |
|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| Qué transmite | Transformación, visión | Conocimiento |
| Carácter | Intelectual | Mental |
| Dónde se da | Empresa | Centros de trabajo |
| Con qué se identifica | Saber (qué hacer, qué dirigir) | Saber (cómo hacer) |
| Áreas de aprendizaje | | Cognitiva |

Figura: 14.8 diferencia entre capacitación y desarrollo.

FUENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, IDALVERTO CHIAVENATO,

EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO

Según Arias (1990) Los empleados deben ser evaluados en varios puntos, según el tipo de trabajo que realicen.

- CALIDAD DE TRABAJO:** Aquí es donde se evalúa el rendimiento del empleado si esta lo suficiente capacitado y entrenado para realizar su función con calidad ya sea maximizando sus recursos y minimizando los gastos que se necesitan para realizar su labor.
- CANTIDAD DE TRABAJO:** Busca que el empleado pueda rendir lo suficiente en el menor tiempo posible que pueda maximizar su tiempo y lo pueda hacer con eficacia.

- ☑ **FLEXIBILIDAD:** Dar flexibilidad a los trabajadores sobre el lugar desde el que pueden desempeñar su puesto de trabajo y sobre distintas funciones que pueden llevar a cabo en la organización para aumentar el rendimiento deseado.
- ☑ **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:** Busca que el empleado tenga ya los conocimientos claro para desempeñar con éxitos sus funciones.
- ☑ **RESPONSABILIDAD:** El empleado tiene que ser responsable al momento de realizar sus actividades y estando en el lugar de trabajo.
- ☑ **CUIDADO Y SEGURIDAD:** Que la función que se realice se haga con cuidado y seguridad para ello el empleado debe de saber bien sus funciones y ser prudente al momento de realizarlas.
- ☑ **ACTITUD:** Este es muy importante ya que la empresa busca que el empleado tenga una actitud positiva para mejoramiento de esta misma y no haga conflicto entre sus mismos compañeros.

“Comparar estas evaluaciones periódicas con las realizadas anteriormente permite determinar cuánto ha progresado un individuo o identificar las áreas donde necesite mejorar”¹⁹.

REMUNERACIÓN

Según French (1989) Constituye remuneración el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición.

Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones de la seguridad social y similar que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la renta que se rige por sus propias normas.

¹⁹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 345

RELACIONES LABORALES

Es importante hacer llevadera la relación y obtener mayores beneficios; igual ocurre dentro del trabajo. El profesionalismo con que se logren entablar relaciones de los empleados con la empresa, el dueño y entre ellos mismos depende de gran parte de la imagen que el dueño imponga desde el inicio de operaciones y del nivel de motivación para realizar sus labores y llegar alcanzar los objetivos y metas propuestos, no solo de la empresa sino también personales. (Grether 2001).

COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

“La organización puede definirse como un proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opciones y actitudes para lograr comprensión y acción” (Arias 1990).

MOTIVACIÓN

Según Arias (1990) La disposición positiva (empuje) es la motivación para realizar cierta tarea. En esta se hallan comprendidos la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición.

SINDICATOS

- “Los sindicatos son grupos informales que reaccionan con interés o actividades similares” (Arias 1990).
- “Los sindicatos laborales son formas de agruparse para trabajadores de distintas empresas, pero de una misma profesión, oficio o especialidad; la razón por la que se utiliza mas este tipo de sindicatos” (Arias 1990).

Byars (1996) clasifico las principales negociaciones que se realizan con el sindicato:

- Salarios:** Implica todas las formas de compensaciones, tales como los pagare y otras prestaciones, además de los servicios.
- Horas:** Incluye la duración del día de trabajo, los días de fiestas, las vacaciones, y otros factores que moldean los horarios de trabajo.

- Condiciones de trabajo:** Incluyen la seguridad. El trato de los supervisores y otros elementos del ambiente laboral.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones.

“La eficacia, la eficiencia, la productividad y la competitividad son elementos esenciales para que una organización obtenga buenos resultados de trabajo y para ello la conducta y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos, jugando el clima organizacional un rol preponderante”²⁰. Este material pretende proporcionar a los lectores no sólo un conocimiento teórico sino distintas técnicas para medir el clima organizacional en la organización que se trate.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

“La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa”²¹ (Arias 1990).

BASES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Según Byars (1996) Para la administración de sueldos y salarios deben respetarse los siguientes pasos en su análisis:

- ANÁLISIS DEL PUESTO
- ANÁLISIS DEL PERSONAL
- ASIGNACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

²⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 225

²¹ Arias, F. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 285

ANÁLISIS DE PUESTO

Según Byars (1996) es definir técnicamente las obligaciones que implica el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas igualmente en el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado” lo cual se logra mediante un análisis del mismo de acuerdo con todos los aspectos importantes, podrían ser:

- NOMBRE
- DISPOSICIÓN PARA VIAJAR
- DISPOSICIÓN PARA CAMBIAR LA RESIDENCIA
- NIVEL DE ESCOLARIDAD
- SEXO
- EDAD
- EXPERIENCIA
- PROCEDENCIA
- RECOMENDACIONES
- ESTADO CIVIL
- PUESTO QUE HAYA OCUPADO ANTERIORMENTE
- NÚMEROS DE PERSONA QUE DEPENDE DE EL
- RAZONES PARA LAS QUE DEJO SU EMPLEO ANTERIOR

PARA REALIZAR LAS CONTRATACIONES TOMAN EN CUENTA ASPECTOS COMO:

- EDAD
- EXPERIENCIA
- SOLVENCIA MORAL
- ESCOLARIDAD
- RECOMENDACIONES
- AUTO PROPIO
- SEXO
- ESTADO CIVIL

ESTRUCTURA DEL SALARIO

Según Byars (1996) Una vez que ha sido determinada la importancia de los puestos y sus características, debe fijarse la cantidad a pagar ya que la remuneración salarial es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.

Lo que los empleados buscan a cambio de su trabajo, es una remuneración que sea igual al sacrificio de tiempo y al esfuerzo que su trabajo le pide.

OBLIGACIONES SEGÚN LA LEY FEDERAL DE TRABAJO

Según Byars (1996) En dicha ley se señala todas las obligaciones que tiene los patrones con sus trabajadores como son:

- PROPORCIONAR EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES SOCIALES
- DAR FACILIDADES A LOS SINDICATOS
- OFRECER UN LUGAR DE DESCANSO
- CUMPLIR CON LAS REGLAS DE SEGURIDAD E HIGIENE

3.4.-SUPERVISIÓN Y CONTROL

Para Chiavenato (1988) Si se hace un breve análisis sobre todo lo que una persona realiza en un día normal de trabajo, se puede observar como la supervisión, ya sea propia o a través de otra persona, determina el éxito de la tarea diaria. La mayoría de las tareas son metódicas y requieren de un procedimiento preestablecido, el cual es necesario seguir paso a paso.

“La supervisión puede ser entendida como la evaluación, motivación y comunicación del empleado con sus tareas, desarrollo de objetivos y relación con los demás miembros dentro de la empresa”²².

El grado de cooperación que obtenga el pequeño empresario como supervisor o de líder dependerá de las cualidades personales q posea, del tipo de supervisión que aplique, del clima de la empresa y de la identificación que logre con los empleados que supervisa.

FUNCIONES

Según Chiavenato (1988) Las funciones más importantes desarrolladas por el supervisor son aquellas que motivan y controlan el desempeño del trabajo de los empleados.

²² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 290

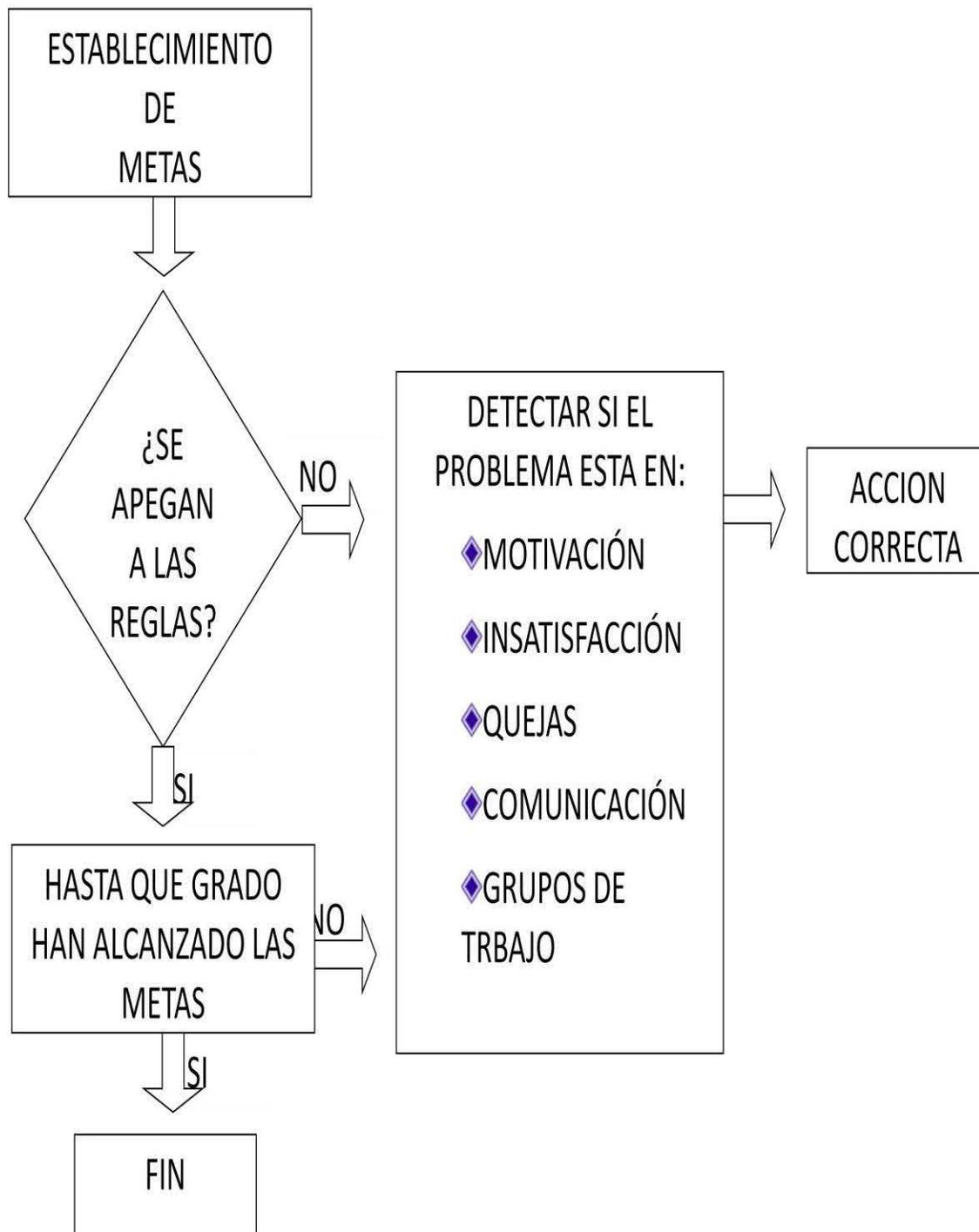


Figura 8.9 FLUJO DE LA SUPERVISIÓN

Fuente: Chiavenato (1988) Recursos Humanos

Según Chiavenato (1988) Por lo general, en una pequeña empresa quien supervisa las tareas es el dueño, el cual:

- Establece metas (creando incentivos necesarios para motivar a los empleados hacia la obtención de los objetivos de la empresa).
- Determina si los empleados se apegan a las reglas y reglamentos prescritos por la administración.
- Mide el grado de alcance de las metas.
- El supervisor debe prometer las buenas relaciones con los empleados, tanto individualmente como con el grupo de trabajo.

DISCIPLINA Y CONSEJERÍA

“En cualquiera empresa existen probabilidades de que se presenten casos en que los empleados consideren que no son tratados con justicia o que las condiciones de trabajo no son satisfactorias”. Estas insatisfacciones deben ser detectadas y corregidas lo más rápidamente posible. Chiavenato (1988)

Es un procedimiento bastante común que los empleados manifiesten a quien lo supervisa cualquier insatisfacción relativa a sus puestos o a las condiciones de trabajo, o cualquier otra queja²³.

Desde el punto de vista de la administración, “la disciplina es la acción tomada por la administración para corregir las actitudes y el comportamiento de los empleados que hayan violado las reglas de la empresa, actuando en forma contraria a las políticas establecidas, etc.” Chiavenato (1988).

Aquí la acción disciplinaria puede variar desde advertencias o amonestaciones hasta la separación de la empresa, dependiendo de la severidad de la información.

²³Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 220

RETIRO

Concepto de retiro

“Las relaciones labores comprenden no solo a obreros, empleados, jornaleros, etc., sino también a todos los prestadores de servicios y a los profesionales”²⁴. La falta de cumplimiento de las obligaciones de trabajadores y patronos en estas relaciones origina lo que nuestra legislación denomina rescisión de las relaciones de trabajo, con todas las consecuencias jurídicas y económicas derivadas de la Ley Federal del Trabajo.

“El retiro se produce cuando el patrón viola los derechos laborales del trabajador por lo cual este tiene derecho a retirarse del trabajo, sin responsabilidad” (Chiavenato 1988).

Según Arias (1995) El patrón tiene la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario cuando este se retira del servicio por recibir malos tratos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos, El patrón no puede evadir esta responsabilidad.

Lo mismo sucede cuando se le retiene el sueldo al trabajador bajo la excusa que sea; se le paga una cantidad menor que la que se estipulo en el contrato o se le proporciona un lugar de trabajo que atenta contra su salud, por encontrarse en condiciones antihigiénicas.

RETIRO JUSTIFICADO DEL TRABAJADOR

Se considera causa justificada para el retiro de un trabajador, todo hecho que se encuentre especificado en el artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo. Algunas de sus fracciones dicen:

ARTÍCULO 51. SON CAUSAS DE RESCISIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO, SIN RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJADOR:

²⁴Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 222

- I. Engañarlo el patrón, o en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejara de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.
- II. Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.
- II. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.
- III. Reducir el patrón el salario del trabajador.
- IV. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.
- V. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo. Ley Federal del Trabajo (2009)

3.5- ROTACIÓN DE EMPLEADOS

DEFINICIÓN Y CAUSAS

Para Chiavenato la Rotación de Empleados se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente y el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa.

1. CAUSAS:

Es inevitable cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte y una gran variedad de razones personales que producen las separaciones. Algunos de estos mismos factores así como las condiciones económicas y financieras en una organización y en la comunidad ocasionan la terminación del empleo, suspensiones o la movilidad interna.

JUBILACIÓN: por haber alcanzado cierta edad y se desea dejar de trabajar. El empleado será acreedor a un reconocimiento público por parte de la empresa, a demás deberá cubrir los requisitos de jubilación señalados por la ley, en tiempo y forma que hayan convenido la empresa y trabajador.

RENUNCIA: Voluntariamente el trabajador sale de la organización. Si tiene más de 15 años en la organización, tiene derecho a una prima de antigüedad. Según el Art. 162 LFT, y una constancia escrita sobre sus servicios fracción VII, Art. 132 LFT. La renuncia vendrá acompañada por una evaluación firmada por el jefe inmediato para que sea considerada en la integración del finiquito e integradas en el historial del trabajador. Para expedir documentos como carta de recomendación, etc., se tendrá un plazo máximo de cinco días siempre y cuando se haya cubierto los requisitos que señala el departamento expedidor.

TERMINACIÓN DE CONTRATO: Cuando por mutuo acuerdo se firma un contrato por tiempo determinado u obra, por muerte del trabajador o incapacidad física (art. 53), por muerte del patrón, incapacidad física o mental, por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón, por ser incosteable y notoria la explotación por agotarse la materia prima de la industria extractiva, por quiebra legalmente declarada. (Art. 434 LFT).

RESCISIÓN DE CONTRATO: Cuando el empleado ha incurrido en causa de rescisión (art. 47 LFT), cuando la empresa comete acto causante (art. 51).
Muerte: En caso de fallecimiento del empleado.

DESPIDO: Para la integración de la documentación que avala al despido, se tendrá en cuenta un informe detallado de los sucesos que originaron el despido, firmado por el jefe inmediato y dos testigos.

2. ENTREVISTA DE SALIDA.

Muchas empresas hacen que un representante del departamento de personal sostenga una entrevista de salida cuando el empleado acuda por su última jornada. Tal entrevista podría parecer una oportunidad excelente para revisar las prácticas administrativas y de supervisión. Cuando se invita a los empleados a expresar sus sentimientos respecto al puesto y a la situación de trabajo que están abandonando la naturaleza y forma de su respuesta pueden rendir información útil. Incluso pueden hacer posible conservar a un empleado de valía en este último momento.

Permite investigar a fondo las causas reales que posiblemente hayan influido en la decisión de renunciar. Una vez que el empleado intento su renuncia se intenta la expresión espontánea y libre.

La entrevista contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro de la organización para conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha de renuncia, preguntas acerca de la imagen de la empresa, percepción del ambiente de relaciones interpersonales.

Se obtienen causas de la renuncia, nivel de la moral de trabajo, trato personal de los supervisores, necesidad de capacitación, deficiencias de la organización. Constituye un control sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos por una parte y por otra sobre las relaciones de los supervisores y jefes con sus subordinados.

En la actualidad uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salida o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

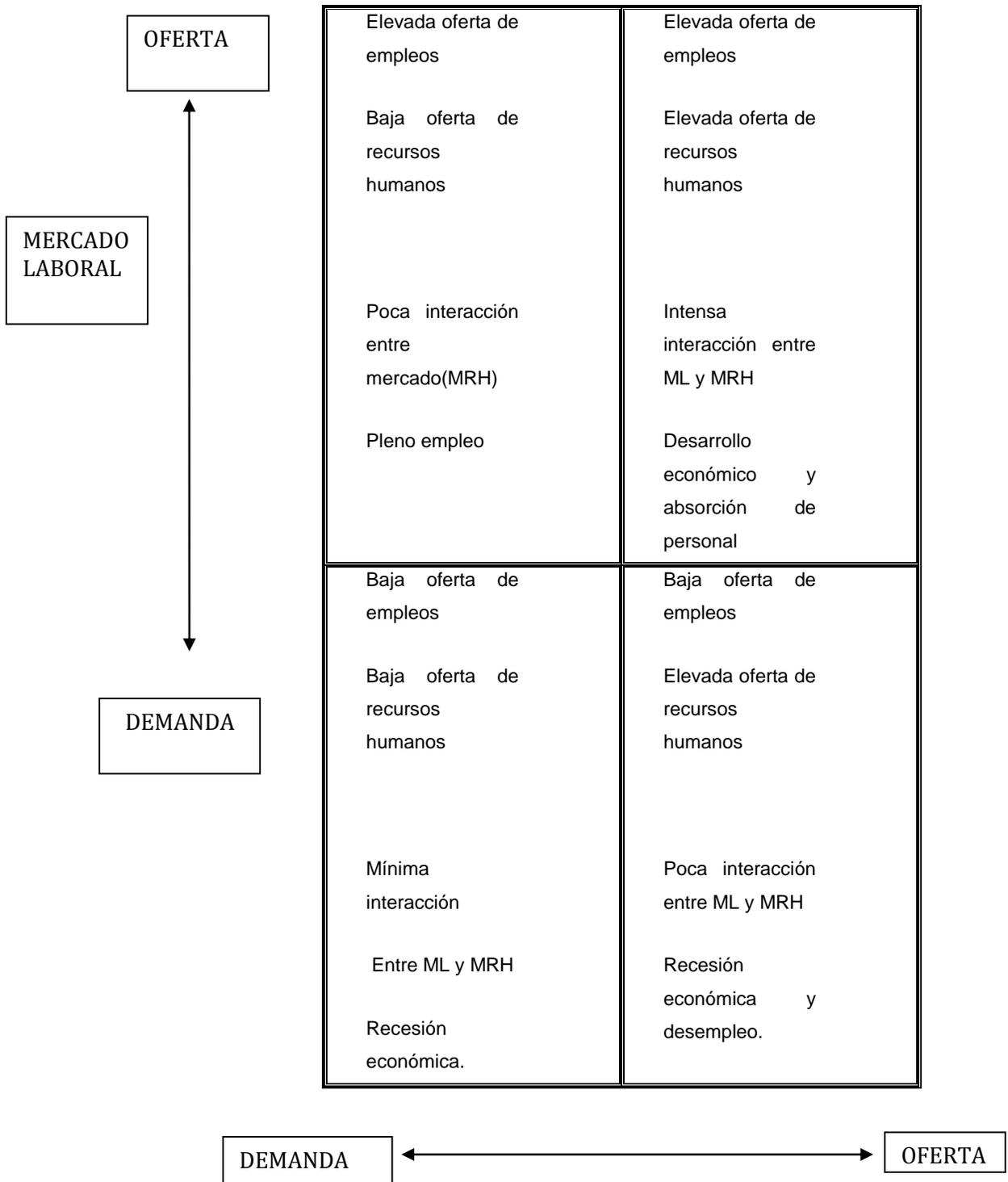


Figura III.9 Interacción entre mercado laboral y mercado de recursos humanos

Fuente: Administración de Recursos Humanos. IDALBERTO CHIAVENATO. Parte III rotación de empleados.

“La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados”.²⁵

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

RETROALIMENTACIÓN DE DATOS

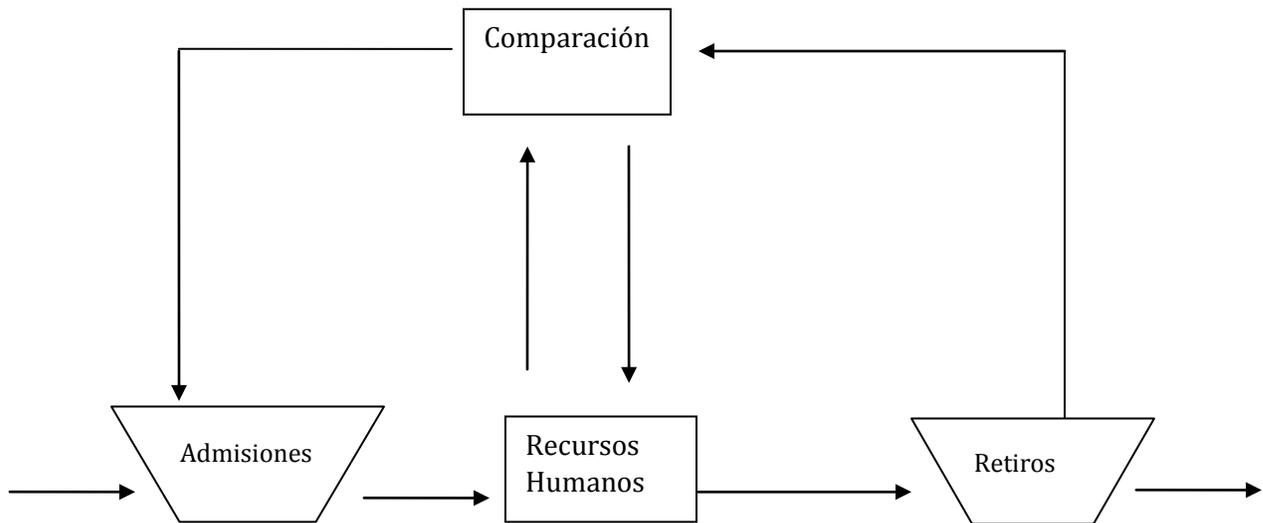


Figura III.10 Rotación de Personal

Fuente: Administración de Recursos Humanos. IDALBERTO CHIAVENATO. Parte III rotación de empleados.

La rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a remplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización.

²⁵Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Pág. 240

**CAPÍTULO IV: GENERALIDADES
DE LA
EMPRESA EN
ESTUDIO**

CAPÍTULO IV: GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PALOMINO PALACE

“Hotel Palomino S.A. de C.V.”

El Hotel Palomino abrió sus puertas en el año 1992, fue creado con la finalidad de brindar servicios a los habitantes del estado de Tabasco y a los que en su caso lo visitan y así apoyar al turismo.

Ofrece 40 cómodas habitaciones con aire acondicionado, televisión y teléfono, además de contar con un amplio salón para eventos y restaurante bar para que puedan divertirse durante su estancia.

MISIÓN

Es proveer un servicio personalizado hacia nuestros clientes y que se sienta satisfecho de nuestros servicios buscando cumplir con sus expectativas y necesidades determinadas.

OBJETIVOS

Garantizar la satisfacción en el servicio que brinda el hotel con los clientes buscando maximizar la demanda del hotel y generar el máximo valor económico con la empresa y sus clientes.

Este consta de áreas, distribuidas adecuadamente para prestar un servicio integral a sus clientes. Cuenta con un equipo profesional, altamente capacitado y preparado para prestar el mejor servicio, liderado por Mario Alberto Palomino, Gerente General y dueño del hotel

COMERCIAL

Integrado para realizar actividades fundamentales del Palomino: es Incrementar Ingresos, Reducir Costos.

SUPERVISORA

Se encarga de verificar si se está llevando a cabo las funciones de cada empleado así como ver que hace falta o que se necesita y buscar una solución y así platicárselas al gerente quien tomara una decisión.

MANTENIMIENTO

Este se encarga y está dedicado al Soporte Técnico, y Tecnología.

Técnica: Dedicado a la coordinación de la infraestructura técnica y de soporte a la operación de la empresa y de los clientes

RECURSOS HUMANOS

Con la misión de atraer, desarrollar y retener personas capaces de responder a los retos organizacionales, bajo la consigna de servicio y compromiso con nuestros clientes.

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

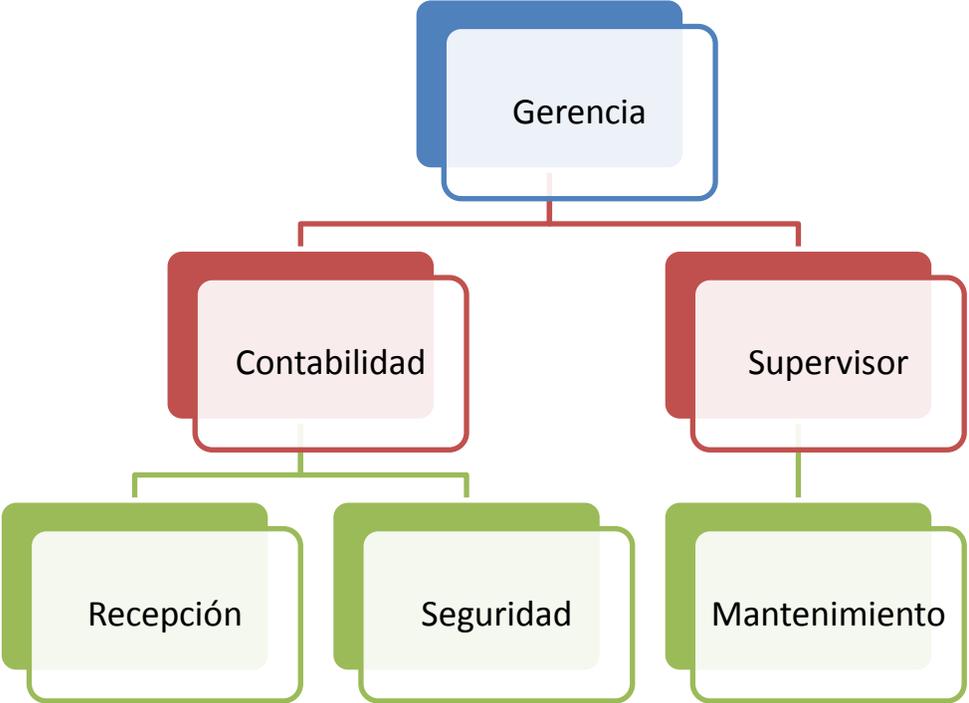
Dedicado y preocupado por salvaguardar y velar por la administración y optimización de los recursos.

SEGURIDAD Y VIGILANCIA

Es la persona que labora en la parte interna y externa del hotel, efectuando la vigilancia de este, para preservar la seguridad de los huéspedes, instalaciones, mobiliario, equipo así como mantener el orden en todas las áreas.

RECEPCIÓN

Es quien se encarga de llevar un control con el registro de los clientes y así ver que este todo en orden y saber cuáles son las habitaciones disponibles, las que están por desocupar, las que están ocupadas y las que se necesita dar limpieza.



CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realiza utilizando una metodología que describa y explique el método de administración de personal dentro de una organización teniendo una interacción directa con sujetos y escenarios inmersos en dicho proceso, tomando en cuenta definiciones conceptuales y teóricas y enfatizando las diferentes posturas de los autores considerados de mayor relevancia en el análisis de la Administración de Personal, además de realizar estudios de campo que permitan recabar información para este análisis, Se realizará una encuesta para los empleados que laboran en el Hotel Palomino, con la finalidad de recabar información de cómo se sienten los empleados o qué opinión tienen sobre su trabajo y la empresa, para llegar a una conclusión que aclare las razones de la alta rotación.

Así mismo se llevará a cabo una entrevista que será dirigida a los ex empleados que estuvieron laborando en la empresa para poder saber las razones de su retiro y su opinión sobre la misma. También se conducirá una entrevista al Gerente, que en este caso es el dueño del hotel.

De esta manera, se podrá recabar la información necesaria para llegar a una conclusión de donde surge el problema ya que se compararán las respuestas de los empleados que están laborando actualmente dentro de la empresa, y los que en un tiempo lo hicieron.

Para poder saber en qué consistió su retiro del Hotel Palomino y así fundamentar con hechos reales acerca de lo que ha estado afectando la permanencia del personal. Se pretende descubrir si la Administración de Personal se está realizando de forma correcta, y qué posibles cambios podrían hacerse para dar solución a la problemática.

FENÓMENOS PARTICULARES DE ESTUDIO Y SUJETOS

Al hablar con el Gerente de La empresa “Palomino” S.A. de C.V. nos comentó y aceptó que la empresa sufre de una alta rotación en su plantilla laboral y ha sido testigo de cómo algunos de sus trabajadores han presentado inconformidades en cuanto a la Administración de Personal. Tomando en cuenta estos comentarios se identifican los siguientes factores.

- **FENÓMENOS PARTICULARES (VARIABLES)**

1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL: Consiste en atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios. El cual se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

2. AUSENCIAS: Consiste en que un trabajador no se presente físicamente a sus labores. Las razones pueden ser diferentes:

- ✓ Incapacidad por enfermedad profesional y/o no profesional
- ✓ Cuando el trabajador se encuentre disfrutando de su periodo vacacional.
- ✓ El personal no se encuentre motivado por la organización.

3.-INCONFORMIDADES: Son hechos o situaciones, en la cual los empleados de una empresa manifiestan las siguientes actitudes:

- ✓ Muestran una actitud negativa, si no se cumplen los lineamientos establecidos.
- ✓ Critican negativamente al área de trabajo.
- ✓ Son trabajadores que se dedican, a divulgar chismes, comentarios que no lo incumben.
- ✓ Realizan sus actividades, sin mayor responsabilidad y esfuerzo.
- ✓ La mayor parte del tiempo, se les ve sin ganas de estar en el área de trabajo.

- **SUJETOS:** Los empleados que laboran en el Hotel Palomino son sujetos con una edad promedio de 18 a 50 años, sexo indistinto, nivel académico: secundaria concluida en adelante.

- **MATERIAL:** El instrumento utilizado para este estudio fueron: encuestas y entrevistas, las cuales se aplicaron para determinar cómo se sienten trabajando para la empresa, qué perspectiva tienen, qué les brinda la empresa para desempeñar bien su puesto ya sea capacitación, motivación o adiestramiento, así como el por qué surge la rotación de empleados y cómo se lleva a cabo la Administración de Personal.

Se va a conocer si es adecuada la administración del personal que actualmente se lleva a cabo en el Hotel, a través de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados actuales, así como entrevistas a cuatro ex empleados que en un tiempo laboraron para el Hotel Palomino y al igual una entrevista con el gerente del Hotel que en este caso es el dueño y el que se encarga del departamento de Recursos Humanos.

- **PROCEDIMIENTO:** La aplicación de las encuestas y entrevistas, se llevaron a cabo en el Hotel Palomino que es donde labora el personal, en un horario que no les interrumpiera sus actividades.

En hotel está integrado por 20 empleados a los cuales se les aplicó la encuesta. Para proceder a la aplicación de las encuestas y entrevistas, se pidió autorización al gerente, quien de manera accesible concedió el permiso, recomendando que se aplicaran de preferencia en un horario que no les afectara sus jornadas de trabajo.

Después de haber aplicado todas las encuestas se realizó la tabulación e interpretación de la información, así como las gráficas para su análisis.

Para recabar la información necesaria sobre cómo se lleva a cabo la Administración de Personal se efectuó una entrevista directamente al dueño quien es Gerente General y quien es quien realiza las funciones de administración de personal.

Para completar la información, se realizaron entrevistas a algunos ex empleados del Hotel Palomino para encontrar las razones de su retiro y opiniones generales sobre la empresa.

RESULTADOS

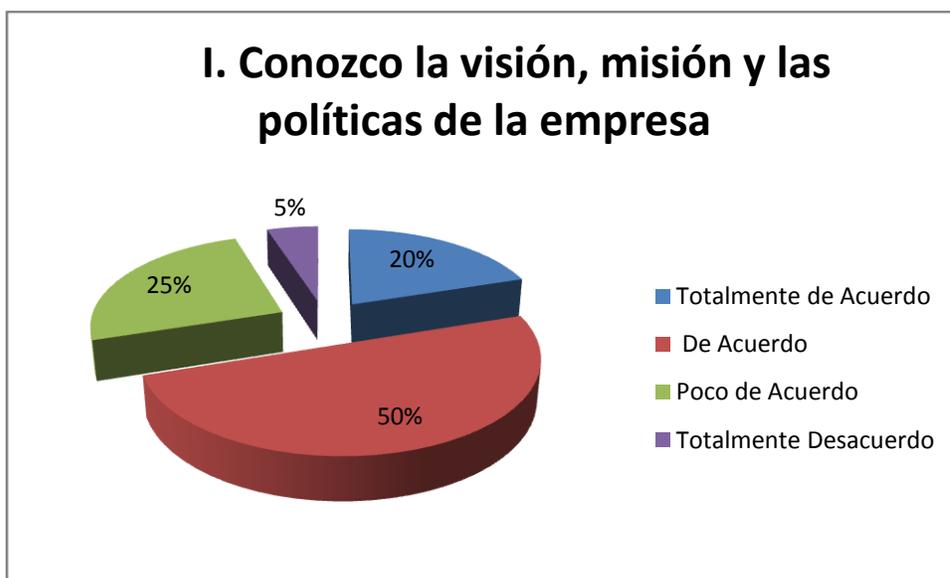
Análisis de datos: En el presente capítulo se describen los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados, así mismo una tabla donde presenta cada empleado la edad, sexo, y tiempo trabajando para el Hotel Palomino.

| Empleados | Edad | Sexo | Antigüedad en el Hotel Palomino |
|------------------|-------------|-------------|--|
| 1 | 25 | Femenino | 6 Meses |
| 2 | 20 | Masculino | 3 Meses |
| 3 | 22 | Femenino | 1 Mes |
| 4 | 19 | Femenino | 8 Meses |
| 5 | 35 | Masculino | 4 Meses |
| 6 | 28 | Masculino | 2 Meses |
| 7 | 19 | Femenino | 1 Mes |
| 8 | 21 | Femenino | 11 Meses |
| 9 | 45 | Masculino | 5 Años |
| 10 | 48 | Femenino | 2 Años |
| 11 | 32 | Masculino | 2 Años |
| 12 | 40 | Femenino | 1 Año |
| 13 | 22 | Masculino | 1 Año |
| 14 | 27 | Masculino | 4 Meses |
| 15 | 26 | Femenino | 2 Meses |
| 16 | 22 | Femenino | 6 Meses |
| 17 | 19 | Femenino | 1 Mes |
| 18 | 20 | Femenino | 3 Meses |
| 19 | 34 | Masculino | 1 Año |
| 20 | 34 | Femenino | 3 Año |

| ANTIGÜEDAD | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|--------------------|----------------------------|
| Menos de 6 Meses | 9 |
| De 6 Meses a 1 Año | 4 |
| De 1 Año a 2 Años | 5 |
| Más de 2 Años. | 2 |

Vemos que el 60 % de los Empleados son del sexo Femenino mientras que el 40% lo ocupan el sexo Masculino, y el tiempo de antigüedad que tienen los empleados es de 1 mes hasta 5 años, así como la edad de cada trabajador es de 19 años hasta 48 años de edad se puede ver que el 65% del total de los empleados llevan de 1 mes a 1 año y el 35% de empleados lleva trabajando de más de 1 año hasta 5 años.

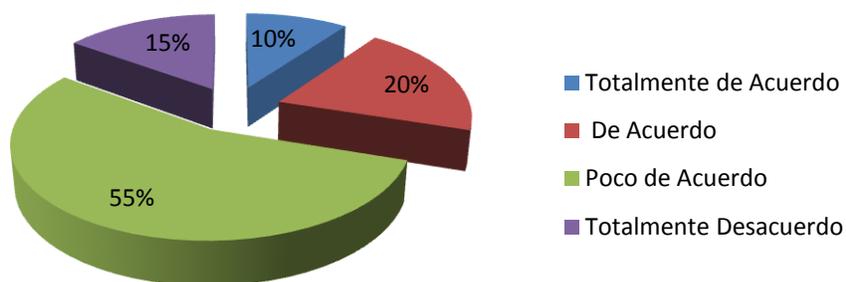
Encuesta aplicada a los empleados actuales de la Empresa.



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 4 | 20% |
| De Acuerdo | 10 | 50% |
| Poco de Acuerdo | 5 | 25% |
| Totalmente desacuerdo | 1 | 5% |

Interpretación: El 70% de los empleados conocen la visión, misión y políticas de la empresa, ya que el jefe les hace ver cuáles son los aspectos importantes del Hotel Palomino. El 30% que está en desacuerdo en conocer estos aspectos es el personal de menor antigüedad.

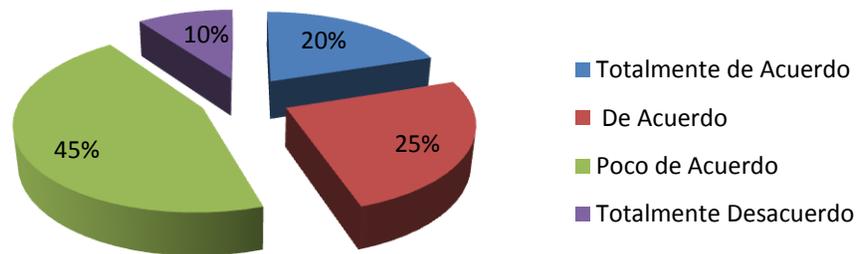
II. Comparto la visión, misión y las políticas de la empresa



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10% |
| De Acuerdo | 4 | 20% |
| Poco de Acuerdo | 11 | 55% |
| Totalmente desacuerdo | 3 | 15% |

Interpretación: El 30% de los empleados comparten la visión, misión y políticas de la empresa y estos son los que llevan trabajando más tiempo y el 70% no están de acuerdo en compartirla ya que aun sabiéndolas no están de acuerdo o no se sienten que la comparten es porque llevan laborando menos tiempo.

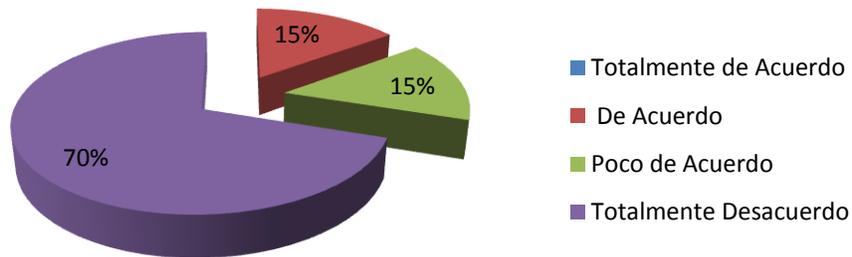
III. Considero que me hacen valer mis derechos como trabajador en el Hotel Palomino



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 4 | 20% |
| De Acuerdo | 5 | 25% |
| Poco de Acuerdo | 9 | 45% |
| Totalmente desacuerdo | 2 | 10% |

Interpretacion: El 45% de los empleados consideran que le hacen valer sus derechos y estos son algunos que acaban de iniciar o llevan poco tiempo en el hotel y el 55 % opinaron que no le estan de acuerdo en que el Hotel Palomino le hace valer sus derechos ya que muchas veces han violados algunos de sus derechos en el tiempo que llevan trabajando.

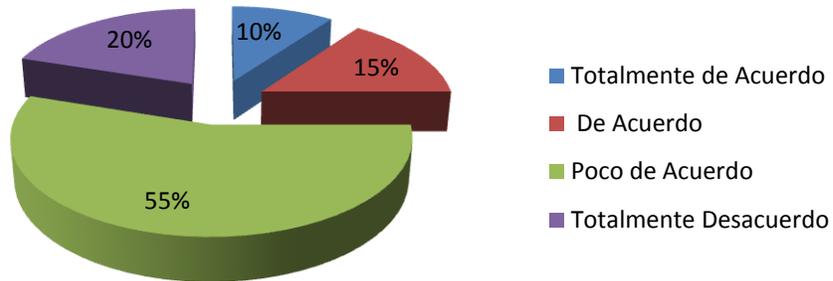
IV. Existe un tema, actividad o incentivo de motivación para el empleado



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| De Acuerdo | 3 | 15% |
| Poco de Acuerdo | 3 | 15% |
| Totalmente desacuerdo | 14 | 70% |

Interpretación: En esta pregunta mas que nada es el proposito de poder ver si hay alguna actividad, meta, algun parametro que la empresa hace énfasis en que si se cumple, si se logra o alcanza se de a cambio al empleado algun tipo incentivo, comisión, recompensa, ya que este es un imán en que el empleado pueda sobresalir en sus actividades laborales y el 15% de los empleados estan de acuerdo que hay un tema, actividad o incentivo de motivacion pero el 85% de los empleados esta desacuerdo en que haya estos parámetros ya que no se les da motivacion o incentivo para su trabajo y estos llevan trabajando para el Hotel poco tiempo.

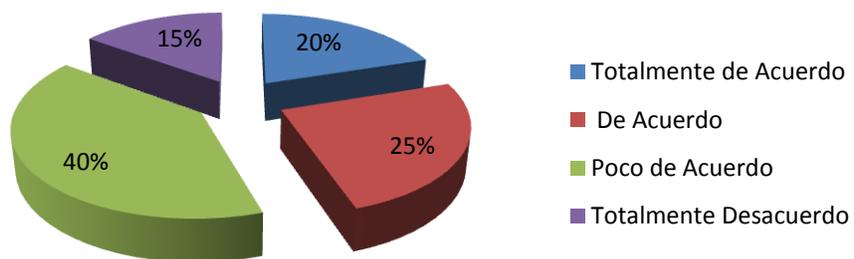
V. Me siento motivado dentro de mis actividades laborales



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10% |
| De Acuerdo | 3 | 15% |
| Poco de Acuerdo | 11 | 55% |
| Totalmente desacuerdo | 4 | 20% |

Interpretacion: El 25% de los empleados se siente motivado dentro de las actividades de trabajo, y el 75% de los empleados esta desacuerdo en sentirse motivado ya que como no hay tema o actividad de motivacion ellos no se sienten motivados.

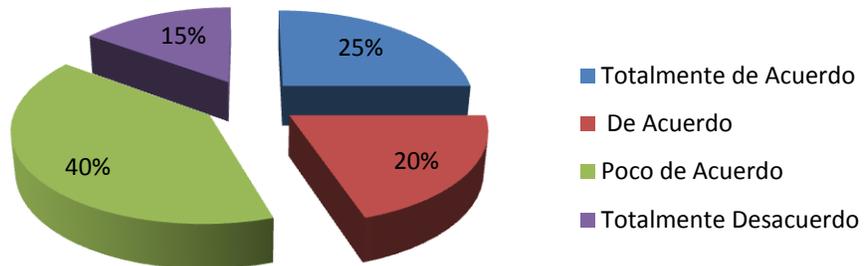
VI. La comunicación entre los compañeros de trabajo es satisfactoria.



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 4 | 20% |
| De Acuerdo | 5 | 25% |
| Poco de Acuerdo | 8 | 40% |
| Totalmente desacuerdo | 3 | 15% |

Interpretacion: El 45% de los empleados estan de acuerdo en que la comunicación entre los compañeros de trabajo es satisfactoria, mas sin embargo el 55% de los empleados sienten que la comunicación es insatisfactoria entre los compañeros de trabajo ya que tienen de poco tiempo trabajando no se ha podido entablar una buena comunicación.

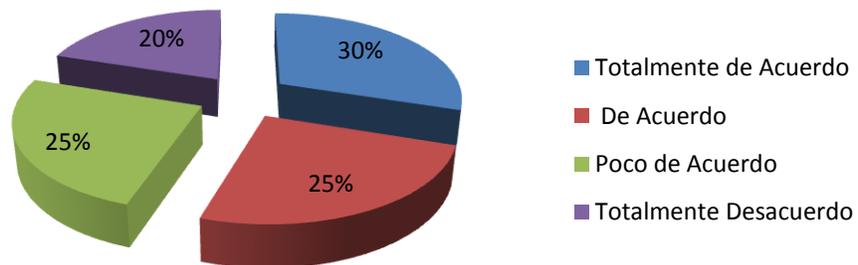
VII. Me gustan las funciones que realizo en el Hotel Palomino



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 5 | 25% |
| De Acuerdo | 4 | 20% |
| Poco de Acuerdo | 8 | 40% |
| Totalmente desacuerdo | 3 | 15% |

Interpretacion: El 45 % de los empleados estan de acuerdo en que les gustan las funciones que realizan en el Hotel Palomino, el 55% de los empleados no estan de acuerdo en las funciones que realizan porque ya que no les gustan.

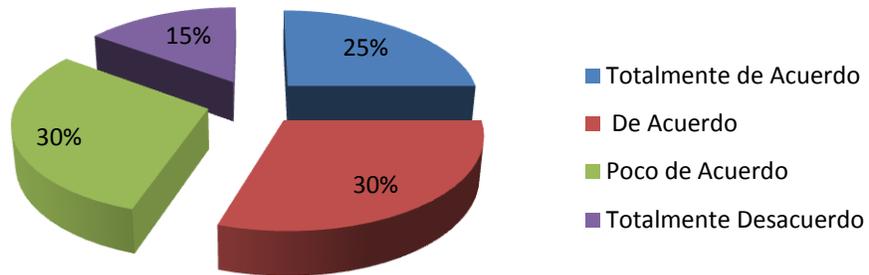
VIII. Considero que el puesto va de acuerdo a mis habilidades, aptitudes y capacidades.



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 6 | 30% |
| De Acuerdo | 5 | 25% |
| Poco de Acuerdo | 5 | 25% |
| Totalmente desacuerdo | 4 | 20% |

Interpretacion: El 55% de los empleados consideran que el puesto va de acuerdo a sus habilidades y aptitudes y capacidades y el 45% esta en desacuerdo en que el puesto vaya de acuerdo a lo mencionado y estos llevan trabajando mas tiempo en Hotel Palomino.

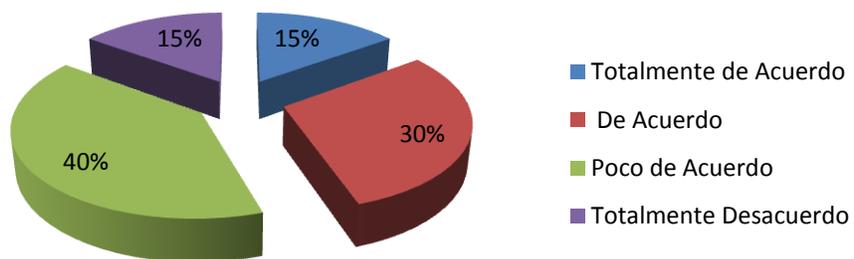
IX. La empresa se preocupa por la capacitación del personal



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15% |
| De Acuerdo | 6 | 30% |
| Poco de Acuerdo | 6 | 30% |
| Totalmente desacuerdo | 5 | 25% |

Interpretacion: El 45% de los empleados estan de acuerdo en que la empresa se preocupa por la capacitación del personal, mas sin embargo el 55% esta desacuerdo en que la empresa se preocupe en la capacitación del personal.

X. Deseo permanecer laborando en el Hotel Palomino por un largo tiempo.



| Opciones | Respuesta | Porcentaje% |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15% |
| De Acuerdo | 6 | 30% |
| Poco de Acuerdo | 8 | 40% |
| Totalmente desacuerdo | 3 | 15% |

Interpretación: El 45% de los empleados desean seguir laborando en el Hotel Palominos por un largo tiempo, pero el 55% del personal está en desacuerdo en seguir laborando por un largo tiempo en la empresa.

INSTRUMENTOS APLICADOS

Entrevista a los ex empleados del Hotel Palomino

| Ex Empleados | Edad | Sexo | Tiempo de haber laborado en el Hotel Palomino |
|--------------|------|-----------|---|
| 1 | 22 | Femenino | 4 Meses |
| 2 | 26 | Femenino | 1 1/2 año |
| 3 | 20 | Femenino | 9 Meses |
| 4 | 31 | Masculino | 2 Años |

- 1.- ¿Se sentía usted motivado dentro de sus actividades laborales?
- 2.- ¿Le gustaba las funciones que realizaba usted en el Hotel Palomino?
- 3.- ¿La empresa lo apoyo para su desarrollo personal y/o laboral?
- 4.- ¿Qué lo motivo a dejar de formar parte del equipo de trabajo en el Hotel Palomino?
- 5.- ¿Le gusto laborar en el Hotel Palomino? ¿Por qué?
- 6.- ¿Volvería a formar parte del equipo de trabajo del Hotel Palomino? ¿Por qué?
- 7.- ¿Usted que cree que se debería hacer para mejorar el equipo de trabajo del Hotel Palomino?

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a estas preguntas que se le realizó a cuatro empleados que en un tiempo formaron parte del equipo de trabajo para el Hotel Palomino se pudo ver que la razón de la cual se retiraron es porque no se sentían motivados dentro de sus actividades laborales, al igual no les gustaba las funciones que realizaban en el Hotel Palomino ya que no iba de acuerdo a sus actitudes y aptitudes que cada uno tenía.

Como por ejemplo se tenía a una Licenciada en Informática recién egresada de la licenciatura y estaba en recepción y ella se sentía que debería estar en otra área, mas sin embargo la única que le ofrecieron fue esa.

Así mismo respondieron que la empresa no los apoyo para su desarrollo personal y/o laboral y eso fue unos de los motivos que hizo dejar de formar parte de la empresa, ya que al no tener apoyo ellos se sintieron desmotivados y no sentían a gusto realizando sus funciones lo cual genero conflicto entre empleados y mal entendidos que les hizo tomar la decisión de dejar su empleo; respondieron que no volverían a trabajar para el Hotel Palomino ya que este carece de interés para los empleados y no se sienten a gusto realizando funciones que no van de acuerdo a su perfil ni motivados al realizar sus actividades, y eso es uno de los factores principales del cual la empresa carece.

Así mismo se cree que lo que se debería hacer para mejorar el equipo de trabajo seria: Motivar al empleado, darle el apoyo persona y laboral, capacitarlo, respetar sus derechos y seleccionar al empleado de acuerdo a su perfil, y mejorar la comunicación de modo que no haya un ambiente de trabajo malo sino confortable.

ENTREVISTA CON EL GERENTE DEL HOTEL PALOMINO (DUEÑO)

Se realizó una entrevista con el gerente del Hotel el cual es el responsable de la Administración de Personal y así mismo es el dueño y se le realizaron una serie de preguntas:

1. - ¿Cómo comunica al personal la visión, misión, objetivos y políticas del Hotel Palomino?
2. - ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal del Hotel Palomino?
3. - ¿Cómo motiva al personal del Hotel Palomino?
4. - ¿Cada cuanto capacita al personal del Hotel Palomino?
5. - ¿Quién se encarga de la administración de personal del Hotel Palomino?
6. - ¿Usted cree que tiene al personal necesario para la realización de las funciones en el Hotel Palomino?
7. - ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene con el personal?
8. - ¿A qué cree usted que se deba la alta rotación de empleados?
9. -¿Cree usted que sea necesario implementar una estrategia para disminuir la rotación de empleados?

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con la entrevista que se le realizó al responsable de la Administración de Personal se puede ver que a los empleados se le comunica la Visión, Misión, Objetivos y Políticas del Hotel Palomino de forma auditiva ya que al momento de contratar el Gerente les habla acerca de cada uno de estos puntos de modo que el empleado lo pueda entender.

El proceso de reclutamiento y selección de personal del Hotel se hace de forma inmediata ya que la mayoría de los empleados no avisan al momento de dejar su trabajo y como no hay suplente o quien pueda cubrir el puesto se solicita de forma general empleados ya sea poniendo letreros o anuncios fuera del Hotel o si los empleados saben de uno que desee ocupar la vacante.

La motivación al personal del Hotel Palomino se ha descuidado ya que debido a la falta de personal y quien esté a cargo de esta función no se da bien la motivación y lo que se hace es reunir a los empleados y platicar con ellos acerca de sus funciones y lo cual no se da muy seguido sino cada vez que se presente un tiempo libre.

También se pudo ver que el Gerente no tiene al personal necesario para la realización de las funciones en el Hotel Palomino ya que como la mayoría de los empleados no avisan de su salida, no tienen el privilegio de escoger seleccionar al personal adecuado, lo cual hace que el empleado no pueda realizar su función bien o se le dificulte, y es lo que ocasiona una alta rotación de empleados ya que los empleados no son comprometidos ni responsables para la empresa, lo cual sería de mucha ayuda implementar una estrategia para disminuir la rotación de empleados ya que afecta al Hotel en las funciones ya que hay veces que no hay quien atienda a los clientes y hace que disminuya la demanda y que los clientes opten por otro Hotel lo cual es pérdida para la empresa mencionó el Gerente.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

HALLAZGOS

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal del Hotel Palomino y a los ex empleados del mismo así como al Gerente de la empresa el cual está encargado de la Administración de Personal se encontraron los siguientes hallazgos, que facilitaran la comprensión y ejecución de esta investigación.

La Administración de Personal que se realiza en el Hotel Palomino no es exitosa ya que carece de puntos esenciales que hacen que el empleado no se sienta parte de la empresa y así no pueda desenvolverse de forma favorable y pueda cumplir con lo que se necesita ya que al no tener los instrumentos necesarios o información debida no se pueda desempeñar como la empresa espera y tenemos como puntos principales que hacen que el empleado deje de prestar sus servicios los siguientes.

- LA AUSENCIA DE LA MOTIVACIÓN: Lo cual hace que los empleados no se sientan motivado al realizar sus funcione y desvíen los objetivos de la empresa.
- LA AUSENCIA DE LA CAPACITACIÓN: Ya que al no estar capacitado el personal no puede realizar sus funciones de forma satisfactorias, el empleado al entrar al puesto nuevo no sabe cómo va a desempeñarse y desconoce de las funciones que van a realizar o si la sabe no tiene la información necesaria de forma que pueda especializarse en lo que hace.
- LA MALA SELECCIÓN DEL PERSONAL: Este hace que no se selecciones al personal adecuado para el puesto vacante lo cual hace que el empleado no se sienta seguro de realizar las funciones ya que el puesto no va de acuerdo a su perfil, así como contratar empleados no comprometidos con la empresa lo cual no deseen realizar sus actividades bien.

- LA MALA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS: Así mismo para con la empresa ya que esta no les informa de forma constante las misión, visión y políticas de la empresa, lo cual los empleados no saben y no pueden compartir ni realizar.

Tomando en cuenta los hallazgos detectados en la investigación se puede mencionar; que la causa de la rotación de empleados en el “Hotel Palomino” se debe a que la Administración de Personal en el Departamento de Recursos Humanos no se está llevando a cabo correctamente, ya sea porque no haya una persona encargada exclusivamente de gestionar esas funciones que son de gran importancia para el empleado ya que si la empresa no motiva, no los capacita, ni hace al empleado sentirse parte de la empresa, el empleado no puede realizar sus funciones con éxito.

Con ello mismo la Administración de Personal no se ha enfocado en cumplir con el perfil de puesto ya que eso es algo fundamental que hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos o no, ya que si se elige al empleado idóneo al puesto vacante se podrá tener certeza de que el empleado pueda saber desempeñar su puesto y sumándole la capacitación.

La motivación y el adiestramiento constante hará que el empleado se especialice en su función y pueda moverse de forma satisfactoria tanto para la empresa como para el empleado.

Pero si se dice que un empleado es contratado sin cubrir el perfil adecuado para el puesto vacante, este no podrá dominar el puesto ni las funciones a realizar, pero si hay una capacitación, motivación y la empresa hace que el empleado forme parte de la empresa este a la larga podrá especializarse a su puesto.

Mas sin embargo si ninguno de lo anterior se le da al empleado no se podrá avanzar, ya que el empleado al no sentirse en el puesto adecuado y viendo que la empresa no le hace relevancia o importancia el empleado no podrá realizar sus actividades con éxito, y eso mismo hará que se retire de la empresa que lo que actualmente se ha venido dando en el “Hotel Palomino”.

RECOMENDACIONES

Como Recomendación, se deduce, que es factible la aplicación de un departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo la Administración de Personal ya sea que haya una persona dedicada exclusivamente a esta Gestión para poder atender todas las necesidades que se presenten, y estudiar la mejoras que hayan y no se han podido aprovechar y consigo mismo para implementarlas.

Además, de acuerdo a la problemática planteada, este es el modelo adecuado a aplicar para poder subsanar las deficiencias que se tienen en cuanto a la “Rotación del Personal” y que por consecuencia trae pérdidas, ya que al no tener al personal necesario no se puede atender a los clientes, y con ello mismo los que laboran no se sienten dentro de un ambiente agradable por la presión que existe entre los trabajadores por las mismas molestias que ocasiona el tener que trabajar dos veces en un mismo turno o puesto, y esto ocasiona alto margen de errores que se cometen en el desempeño de sus actividades ya que como no están totalmente capacitados y motivados no pueden desempeñarse como se necesita.

Es necesario implantar buenos hábitos entre los trabajadores, en especial, el de responsabilidad y ética.

Hacer conciencia en ellos para fomentar la Misión, Visión y que ellos puedan compartirla e impartirla al momento de realizar sus actividades, y así se daría el ahorro de tiempo dinero y esfuerzo y evitar o disminuir la rotación que actualmente se presenta lo cual traerá como beneficio mejor servicio al cliente, se podrá estar capacitando constantemente al empleado ya que al no haber rotación o disminuir esta problemática que existe actualmente se podrá pensar en cómo:

- ✓ CAPACITAR
- ✓ MOTIVAR
- ✓ ADIESTRAR

Al empleado que en buscar quien supla el puesto que hay vacante y afecta al Hotel Palomino.

A la investigación que se ha realizado el Proceso de contratación y la Administración de Personal que se usa en el “Hotel Palomino no es efectiva y con la intención de mejorar y ayudar se propone que haya un departamento de Recursos Humanos, o una persona exclusivamente a esta Administración y que cumpla con el perfil necesario y el tiempo para esta labor.

PROPUESTA

PROPUESTA: RECURSOS HUMANOS

PUESTO: RECURSOS HUMANOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y/O

LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

REPORTA A: GERENCIA

AREA DE PERSONAL:

OBJETIVO GENERAL: Coordinar las actividades de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cubrir las vacantes que se necesite.

FUNCIONES

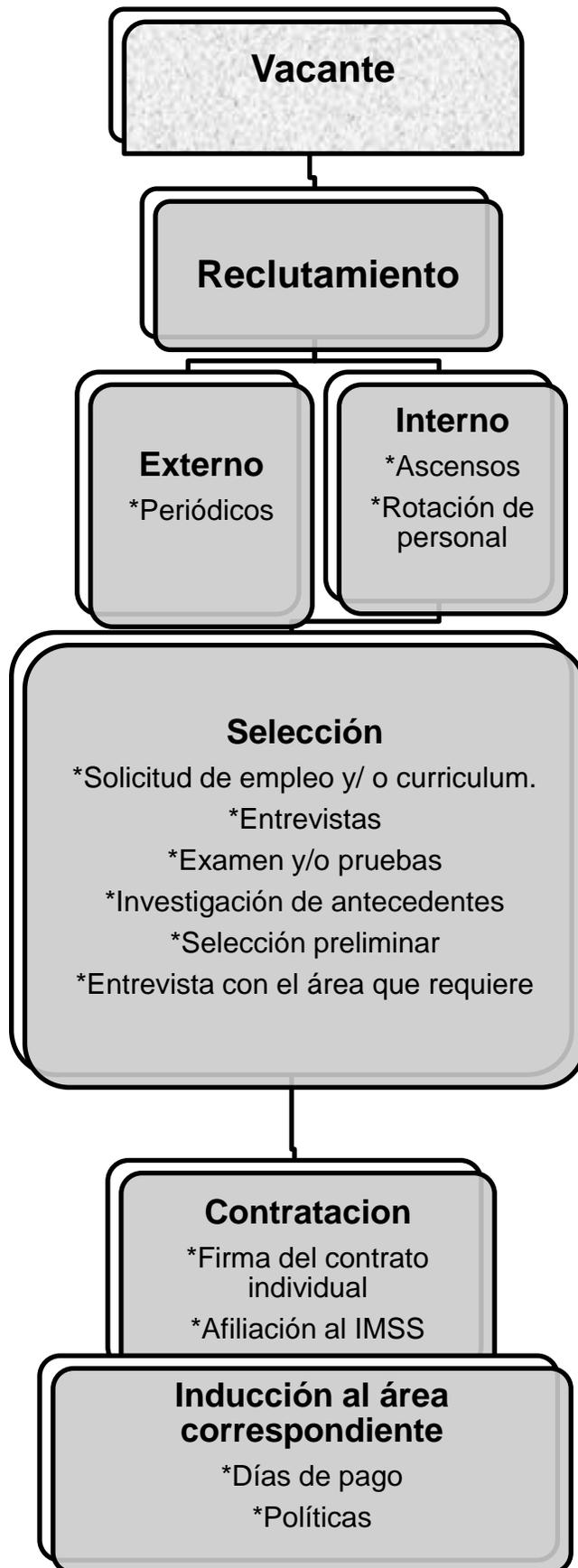
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- Para iniciar el proceso de reclutamiento de personal, será indispensable que exista un puesto vacante.
- Recursos humanos será el responsable de reclutar y seleccionar personal que se requiera por parte de la gerencia.
- Todo puesto deberá tener una descripción del puesto en donde se especifique en forma clara y precisa: su propósito, finalidades, funciones, dimensiones, naturaleza y alcance.
- Las fuentes de reclutamiento será en primer lugar el propio personal de la empresa (promoción), posteriormente la publicación de anuncios en periódicos locales.

SELECCIÓN DE PERSONAL

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL, SE BASARÁ FUNDAMENTALMENTE EN LOS CRITERIOS CONSIGNADOS EN RESPECTO ENTREVISTAS, PRUEBA DE APTITUDES, INVESTIGACIÓN LABORAL, ETC.

- Será responsabilidad de recursos humanos, comprobar que las referencias personales anotadas en la solicitud de empleo de los candidatos sean verídicas (trabajos anteriores, escolaridad, domicilio, etc.).



CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- El área de recursos humanos será el único autorizado y responsable de la contratación del personal con las autorizaciones obtenidas de gerencia.
- Todas las contrataciones de personal se efectuarán respetando los tabuladores de sueldos autorizados dentro del rango mínimo del puesto.
- Todo el personal que sea contratado, invariablemente deberá firmar un contrato individual de trabajo, y se hará en original y copia firmándolos el representante patronal, el interesado, o sea, la persona a contratar y dos testigos.

INDUCCIÓN DE PERSONAL

- Proporcionar la información básica al personal de nuevo ingreso para una debida inducción.
- Al personal de nuevo ingreso se le deberá de entregar la documentación siguiente.
- Copia del contrato individual de trabajo
- Copia del aviso de alta al IMSS
- Es responsabilidad del jefe inmediato de la nueva persona contratada, el mostrarle las instalaciones de su área, así como el de ubicarlo en su lugar de trabajo.
- ostrarle las instalaciones de la empresa, así como darle una plática sobre la historia y logros de la misma.

MOTIVACIÓN HACIA LOS EMPLEADOS

Muy importante hacer la motivación constante ya que sin este elemento, se lograría muy poco progreso.

- Aumento de salarios por méritos,
- Gratificación por actuación individual
- Ser agradecido con el empleado

- Dedique tiempo a sus trabajadores
- Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)
- Cuide el ambiente de trabajo donde el personal realiza su función.
- Proporcione información sobre la empresa a los empleados de forma que ellos puedan sentirse parte de ella.
- Involucre a los empleados en actividades donde ellos puedan sentirse útil e importante.
- Fomentar la autonomía para que el empleado sea capaz de realizar su trabajo de forma creativa y esmerada no siendo rígido.
- Fijar metas entre los empleados para que estos se esmeren en cumplirlas.
- Celebre los éxitos con los trabajadores de forma que estos se sientan satisfechos de alcanzar con las metas y objetivos establecidos.
- Incentivar al personal ya sea por su puntualidad, asistencia, capacidad, etc.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Corresponde a recursos humanos integrar y tener todas las descripciones de los puestos de la empresa.
- Deberá entregarse una copia de la “descripción de puesto” a cada empleado de nuevo ingreso y firmará de recibido en otra copia, la cual se integrará a su expediente de personal.

- ☑ Así mismo se hará hincapié de que se realizarán además dentro de la “descripción del puesto”, otras funciones inherentes al cargo a desempeñar.

- ☑ Las “descripciones de puesto” estarán en poder de los recursos humanos y se les brindará a todo aquel que desee consultarlas, otorgándoles copia de alguna descripción.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Arias, F. (1995) Administración de Recursos Humanos, (4ta ed.), México: Trillas
- ✓ Biblioteca en carta 2005; Recursos Humanos.
- ✓ Blanchard y Hersey. (1990) La Administración y el Comportamiento humano, (7ta ed.) México: Lloyd.
- ✓ Chiavenato, I (1988), Recursos Humanos, México D.F. ed. Mc Graw Hill
- ✓ Chruden y Sherman;(1994) Administración de Personal, traductor Alfonso Vasseur Walls, México, Cecsca.
- ✓ French, W. (1989); Administración de Personal, México, ed. Limusa.
- ✓ Munch G. (1997); Fundamentos de Administración Casos y Prácticas, 6ta impresión, México Trillas
- ✓ Olguin, M. El Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas en un Organismo social. Mc Graw Hill. México.
- ✓ Reyes A (1990); Administración de personal, ed. México; Limusayo.
- ✓ Stoner, A.F.,(1994) Administración, traductor Rosa María Rosas Sánchez, 2ª edición, México, Prentice Hall hispanoamericana.
- ✓ Roberto S. (1988); Metodología de la Investigación, 4ta edición México
- ✓ Stoner, James A.F., (2006.) Administración Editorial Trillas
- ✓ Werther. William (1990.) Recursos Humanos, ed. Mc Graw Hill. México.
- ✓ Casey (2004) La Administración de Personal, Cathleen. Ed. Limusa. México.
- ✓ Dalton. (1999) Fondo de Cultura Económica, ed. Mc Farland.
- ✓ Heneman, Herbert (2005), la Administración de los Recursos Humanos, ed. Continental mexicana.
- ✓ Arias, Fernando. (1990) La Administración de los Recursos Humanos, ed. Trillas. México.
- ✓ García Lilia (2007) Reclutamiento y Selección de Personal, Ed. Limusa. México.
- ✓ Ley Federal del Trabajo, décimo quinta edición, ediciones Delma. México
- ✓ [Http://www.altavista.com](http://www.altavista.com).agosto del 2010

MARCO CONCEPTUAL

- Investigación cualitativa: Consiste en entrevistas no estructuradas con muestras pequeñas, que generalmente tienen como propósito generar hipótesis e ideas, puede ser de tres formas: Opinión de un experto, Entrevistas a profundidad, Entrevistas de sesiones de grupo.
- Entrevista: es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento).
- Encuestas: es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario.
- Hallazgos: Acción de hallar o encontrar, Aquello que ha sido hallado, en particular cuando se trata de algo muy conveniente o importante.
- Investigación descriptiva: Su propósito consiste en proporcionar una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente del mercado o de la zona de estudio.
- Recursos Humanos: trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.
- Puesto: El conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización, se denomina puesto de trabajo.
- Perfil: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

- Líder: hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

ANEXOS

Empleados Actuales del Hotel Palomino (20)

ENCUESTA

Edad: _____

Puesto: _____

Antigüedad _____

Fecha _____

Instrucciones: Tacha con una X la respuesta que considere apropiada.

| PREGUNTAS | Totalmente de Acuerdo | De Acuerdo | Poco de Acuerdo | Totalmente Desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|-----------------|-----------------------|
| I. Conozco la visión, misión y las políticas de la empresa | | | | |
| II. Comparto la visión, misión y las políticas de la empresa | | | | |
| III. Considero que me hacen valer mis derechos como trabajador en el Hotel Palomino | | | | |
| IV. Existe un tema, actividad o incentivo de motivación para el empleado | | | | |
| V. Me siento motivado dentro de mis actividades laborales | | | | |
| VI. La comunicación entre los compañeros de trabajo es satisfactoria. | | | | |
| VII. Me gustan las funciones que realizo en el Hotel Palomino | | | | |
| VIII. Considero que el puesto va de acuerdo a mis habilidades, aptitudes, y capacidades. | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| IX. La empresa se preocupa por la capacitación del personal | | | | |
| X. Deseo permanecer laborando en el Hotel Palomino por un largo tiempo. | | | | |

Guía de preguntas para los ex empleados del Hotel Palomino (4 Ex empleados)

1. ¿Se sentía usted motivado dentro de sus actividades laborales?
2. ¿Le gustaba las funciones que realizaba usted en el Hotel Palomino?
3. ¿La empresa lo apoyo para su desarrollo personal y/o laboral?
4. ¿Qué lo motivo a dejar de formar parte del equipo de trabajo en el Hotel Palomino?
5. ¿Le gusto laborar en el Hotel Palomino? ¿Por qué?
6. ¿Volvería a formar parte del equipo de trabajo del Hotel Palomino? ¿Por qué?
7. ¿Usted que cree que se debería hacer para mejorar el equipo de trabajo del Hotel Palomino?

Guía de preguntas para el Gerente del Hotel Palomino (Dueño del Hotel)

1. ¿Cómo comunica al personal la Visión, Misión, Objetivos y Políticas del Hotel Palomino?
2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal del Hotel Palomino?
3. ¿Cómo motiva al personal del Hotel Palomino?
4. ¿Cada cuanto capacita al personal del Hotel Palomino?
5. ¿Quién se encarga de la Administración de Personal del Hotel Palomino?
6. ¿Usted cree que tiene al personal necesario para la realización de las funciones en el Hotel Palomino?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene con el personal?
8. ¿A qué cree usted que se deba la alta rotación de empleados?
9. ¿Cree usted que sea necesario implementar una estrategia para disminuir la rotación de empleados?

