UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

FORMULACION DE POLITICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS A LAS DISTINTAS AREAS DE UNA ORGANIZACION PROFESIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL. CASO HOTEL CAMINO REAL

Por

STEPHANIE XIMENA LAZCANO PACHECO

TUTOR: MARIA BEATRIZ OSSIO

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz – Bolivia

2010

Tabla de contenido

Resumen..... 5

Introduccion. 6

I. Antecedentes..... 9

II. Planteamiento del problema 11

III. Formulación del problema..... 13

IV. Objetivo de la investigación 13

V. Planteamiento de la solución..... 13

VI. Justificación de la investigación..... 14

i. Justificación teórica..... 14

ii. Justificación social 14

iii. Justificación práctica 15

iv. Justificación metodológica 15

v. Justificación económica 16

vi. Justificación académica 16

vii. Alcances y limitaciones 17

I. Marco referencial..... 19

Capitulo 1 19

Organización 19

Capitulo 2 23

Proceso organizativo 23

Capitulo 3 26

Motivación 26

Capitulo 4 56

Desempeño laboral 56

Capitulo 5. 63

Caracterización del sector de estudio 63

i. Marco práctico 68

ii. Análisis trabajo de campo realizado 70

Capítulo i. Organización profesional 71

capítulo ii. Motivación 83

capítulo iii Desempeño laboral 119

i. Propuesta 129

4.1 Introducción a la propuesta 129

4.2 Objetivo general de la propuesta 131

4.3 Ambiente de la propuesta 146

4.4 Objetivos de la propuesta 121

4.5 Alcances de la propuesta 121

4.6 Limitaciones de la propuesta 122

4.7 Descripción general de la propuesta 122

4.9 Desarrollo de las fases 123

4.9.3 Beneficios de utilizar políticas motivacionales. 139

4.9.4 Requisitos de las políticas 140

4.9.5 Políticas motivacionales 141

5.1 Conlcusiones y recomendaciones 155

6.1 Bibliografía 159

6.2 Tesis de grado 160

6.3 Sitios de internet 160

Anexo n°1 arbol de problemas 161

Anexo n°2 Arbol de objetivos 162

Anexo n°3 Marco lógico 163

Anexo n°4 Encuesta realizada al nucleo operativo y a la linea intermedia . 167

Anexo n°5 Entrevista realizada al apice estrategico 169

Anexo n°6 Metodo de observacion dirigido 170

Anexo n°7 Organigrama actual 171

RESUMEN.

En la presente investigación se demostrará como desempeño del personal podría ser mejorado si el hotel utilizara políticas motivacionales, para esto se entrevistarán, encuestarán y observarán a los empleados de todas las áreas, obteniendo así información válida que ayudará a encontrar cuales son las necesidades que tiene el personal dependiendo de su área.

Para poder satisfacer estas necesidades se analizarán diferentes estructuras organizacionales y se escogerá la estructura óptima mediante la cual se podrán identificar necesidades más específicas y de esta manera darles soluciones efectivas.

Se espera que mediante este proyecto se comprenda que la motivación del personal es un factor clave al momento de lograr el compromiso organizacional del empleado y crear un clima organizacional óptimo, siendo estos dos sumamente importantes no solo para la sostenibilidad de la empresa sino también un aporte para el logro de la misión y visión de la misma.

INTRODUCCION.

En nuestro país la industria Hotelera es todavía un negocio en crecimiento, existen diferentes servicios y productos que ofrecemos a los turistas que vienen a conocer Bolivia, pero lo importante es que estos servicios y productos ofrecidos cumplan con las expectativas de los clientes, de esta manera poder competir con hoteles del exterior al mismo tiempo de crear una ventaja competitiva en el mercado nacional.

Por otra parte, debemos saber que los posibles inversionistas y personas interesadas en visitar a nuestro país no solo por negocios sino también para tomar unas vacaciones, deben obtener el mejor servicio por parte de nuestros hoteles con el fin de que conozcan los productos y servicios que ofrecemos a pesar de ser un país en vías de desarrollo.

Los hoteles no podrían mejorar o llegar a cumplir ciertos estándares de calidad sino tienen los recursos necesarios para lograrlo, es por este motivo, y tomando en cuenta que el recurso humano es considerado el recurso más importante de cualquier empresa, se podría asegurar que el departamento de recursos humanos tiene gran parte de la responsabilidad en el logro de estos objetivos, es importante tomar en cuenta los cambios que están existiendo a nivel mundial, respecto al trato del cliente interno, ambiente de trabajo, motivación laboral y medición del desempeño, optimizando estos factores la

empresa hotelera estará más cerca de lograr alcanzar los estándares de calidad exigidos por sus clientes.

En este tipo de empresas que no pueden cerrar ningún día del año y que además trabajan las 24 horas del día, es sumamente necesario que el recurso humano con el que cuentan sepan que su trabajo es valorado y que además no se podría llegar a cumplir los objetivos como empresa si ellos no dan el 100% de su esfuerzo en cada una de sus tareas diarias.

Debido a este motivo es importante encontrar herramientas motivacionales que ayuden al personal a trabajar de la mejor manera posible, motivados y sin importar el turno en el que les toque realizar sus actividades o el esfuerzo que deban realizar para desempeñarse eficientemente en sus labores.

El presente trabajo mostrará, bajo diferentes escenarios, la importancia de la motivación del personal en el Hotel Camino Real Suites en el desarrollo del trabajo se describirá al objeto de estudio, cuál es el problema detectado, cuáles serán los objetivos de investigación, cómo se pretende dar solución a este problema, las justificaciones teórica, social, práctica, metodológica, económica.

En la segunda parte del trabajo se encuentra el Marco Referencial o Marco Teórico en el cual se citaran distintos conceptos de los temas que influirán en este proyecto y a las variables de investigación.

En la tercera parte se presentara el Marco práctico, el Marco Lógico y el trabajo de campo que se realizara.

En la cuarta parte se desarrollara la propuesta, mediante gráficos y explicaciones se demostrara como motivando al personal se puede lograr una mejora en su desempeño y como consecuencia la mejora del servicio ofrecido al cliente externo.

Y por último la quinta parte que contendrá las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de haber realizado la presente investigación.

PARTE I.

I. ANTECEDENTES.

Actualmente la motivación se ha convertido en un tema muy discutido, estudiado y aplicado a varias empresas, esta es una fuerza impulsadora muy importante en la vida diaria, pero más aún en la vida laboral. Es indispensable conocer las herramientas que pueden lograr la motivación en los empleados, que al mismo tiempo, son muy difíciles de identificar, y más difícil aún definir cuáles son los factores motivantes para algunas personas y cuales para otras.

Es por este motivo que al momento de querer realizar un programa motivacional, no podemos ofrecer el mismo incentivo a todos los empleados, ya que dependiendo del área de trabajo, las condiciones laborales, las tareas que se realizan, etc. se podrán encontrar diferentes motivantes para cada una de las áreas la empresa, y al conocer las necesidades de nuestros empleados, podremos motivarlos de mejor manera y obtener un desempeño óptimo.

Lamentablemente aunque los factores motivacionales son factores importantes en el crecimiento de una empresa, este tema es pocas veces tomado en cuenta, o a veces se trata de lograr pero debido a la rutina de trabajo y los problemas que se deben solucionar a diario las personas encargadas del recurso humano de la empresa deja de lado el uso de herramientas

motivacionales y solo dedica su esfuerzo y tiempo a controlar situaciones básicas para poder mantener al personal en su empresa sin importar si esta está feliz o no trabajando en la misma.

Al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert 1 señalan que, “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”.

Se debe tomar en cuenta que existen diferencias individuales en cualquier tipo de organización y que si la gerencia toma en cuenta estas diferencias al para motivar a su personal, logrará un resultado notable entre los empleados también tratándolos de manera distinta, logrando una motivación diferente entre empleados.

Existen muchos argumentos sobre la motivación, que buscan estudiar el comportamiento humano y el análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que su personal se sientan motivado a realizar su trabajo, dando a conocer de esta manera que existen varias herramientas motivacionales que no solo significan dinero sino muchas otras cosas.

[1] STONER James A.F., FREEMAN Edward, GILBERT JR. Daniel, *“Administración”*, Sexta Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996; pág. 3.

Es por los motivos antes citados que creemos sumamente importante que exista una buena gestión del talento de los empleados al mismo tiempo de saber cuáles son sus necesidades, aspiraciones y metas en un futuro dentro de la organización, y cómo estos deseos o necesidades pueden ser satisfechos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el Hotel Camino Real Suites se encuentra en una etapa de crecimiento, dentro de sus objetivos principales busca convertirse en una cadena hotelera nacional reconocida a nivel mundial y para poder lograr su visión como empresa deberá mejorar cada uno de los detalles que puedan otorgarle una ventaja competitiva frente a los demás hoteles en nuestro país.

Dentro de estos detalles a mejorar deberá tomar en cuenta cada uno de los recursos que utiliza, incluido el recurso humano, desde hace algunos años atrás muchas teorías comprueban que es uno de los recursos más importantes, sino es el más importante, para el crecimiento de las empresas.

La gestión y administración del recurso humano en las empresas es un tema complejo ya que consta de diferentes partes que deben ser analizadas y llevadas a cabo según las necesidades y situaciones de la empresa. Cada uno de los empleados realiza su trabajo de manera distinta, busca lograr diferentes objetivos y percibe su alrededor en varias perspectivas, entonces el área de

recursos humanos tiene como función detectar necesidades del personal para poder en la mayoría de los casos satisfacerlas.

Es por este motivo que se debería tomar en cuenta cuales son las necesidades, las inquietudes, los problemas que tiene el personal para poder ayudarlos, y tratar de satisfacer la mayoría de las necesidades, empezando por las más básicas, ya sean mejores instalaciones, mejor refrigerio, mejores uniformes, y también tomando en cuenta las necesidades complejas como que el empleado se sienta parte de un grupo de trabajo, que perciba que al trabajar en la empresa crece personal y profesionalmente, etc. que posiblemente sean necesidades más difíciles de satisfacer pero no por esto las deberíamos dejar de lado.

Al realizar políticas motivacionales que ayuden a satisfacer la mayoría de las necesidades del personal lograremos que este se sienta cada día más comprometido con la empresa y con el trabajo que realiza, también se lograra que el ambiente o clima organizacional sea mejor, que la calidad del servicio ofrecido cumpla cada vez con estándares más altos y con exigencias internacionales y de esta manera lograr aportar al cumplimiento de la visión de la empresa.

III. FORMULACION DEL PROBLEMA

No se formalizó, ni diferenció ningún mecanismo de motivación para mejorar el desempeño del personal

IV. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Formular políticas motivacionales dirigidas a las diferentes áreas de la organización profesional para lograr la mejora del desempeño del personal.

V. PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION

Se propondrán distintas políticas motivacionales las cuales estarán dirigidas a satisfacer las necesidades detectadas en el trabajo de campo.

En el documento donde se encuentren las políticas propuestas también se describirá como utilizarlas, a que área estarán dirigidas, que necesidad busca satisfacer y cuál sería el resultado esperado.

VI. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

i. Justificación Teórica

La investigación estará basada en diferentes teorías y conceptos de motivación y desempeño laboral, de esta manera plantear herramientas que puedan ser utilizadas en la motivación del personal. Mediante los conceptos que sean estudiados también se podrá comparar la teoría con los procedimientos actuales y lograr que se ajusten a las necesidades actuales.

ii. Justificación Social

La presente investigación se realizará en la industria hotelera, por tratarse de un Hotel que tiene como mercado meta más que todo al área ejecutiva y de negocios, se considera que es importante posicionar en la mente del consumidor el excelente servicio ofrecido. Las empresas hoteleras de nuestro país deben contar con personal comprometido y motivado para cumplir con las expectativas de servicio de los clientes más exigentes.

iii. Justificación Práctica

Mediante el presente proyecto de grado se plantearan distintas herramientas motivacionales, ya sean económicas o no económicas, dirigidas a satisfacer las necesidades de los empleados.

Los trabajadores sabrán que la empresa está interesada en su bienestar laboral y que su trabajo es muy importante para el logro de objetivos de la organización.

iv. Justificación Metodológica

La siguiente investigación es un estudio descriptivo – correlativo, ya que se describirá cómo y en qué condiciones los empleados realizan su trabajo, y se relacionará y demostrará como las variables de motivación y desempeño dependen una de la otra para la mejora del trabajo del personal.

Para la presente investigación se recurrirán a diferentes técnicas de investigación las cuales permitirán realizar y desarrollar el marco práctico, de esta manera detectar distintas necesidades del personal y por último lograr una propuesta adecuada para el sujeto de estudio. Entre las diferentes técnicas existentes para la realización del trabajo de campo, se utilizaran las siguientes en este estudio:

- Encuestas dirigidas al personal operativo
- Encuestas dirigidas al personal administrativo
- Entrevistas dirigidas al personal de gerencias y jefes de áreas

v. Justificación Económica

Económicamente este programa beneficiará a la organización porque coadyuvará en el logro de sus objetivos, misión y visión institucional, al mismo tiempo de mejorar el desempeño laboral contando de esta manera con personal eficiente y la empresa podrá reducir costos y gastos operativos.

También se debe tener en cuenta que el Hotel al lograr que sus empleados se desempeñen mejor en el trabajo existirá una tasa de rotación menor.

vi. Justificación Académica

La presente investigación aportará a futuras investigaciones que se realicen del campo de la hotelería en nuestro país y también respecto al recurso humano en una organización profesional y de esta manera podrá contribuir a que se realicen más estudios relacionados utilizando este como punto de partida o como completo informativo.

vii. Alcances y Limitaciones

- Alcances

El estudio será realizado en la Ciudad de La Paz – Bolivia ya que el sujeto de estudio se encuentra en esta ciudad. El hotel Camino Real se encuentra en la Zona Sur del departamento en el barrio de Calacoto.

- Área General: Recursos Humanos
- Área Específica: Motivación

- Limitaciones

Las limitaciones son las siguientes:

En lo que respecta a la población encuestada, no existirá limitación debido a que el estudio de campo se realizara a la totalidad de los empleados de todas las áreas en el Hotel Camino Real Suites.

Luego de haber conversado y explicado las intenciones de la presente investigación a las personas encargadas del personal en el Hotel Camino Real Suites, ellas no restringieron ninguna información necesaria para el desarrollo del trabajo y confirmaron su apoyo al momento de realizar el estudio de campo en sus instalaciones y cuando se les pedía algún documento o información necesaria, de esta manera no existió limitación en el tema de información acerca de objeto de estudio.

Una limitación que se podría tomar en cuenta es el factor tiempo, debido a que los empleados a veces llegan o salen de los turnos con el tiempo exacto. Para subsanar este posible problema se coordinó con el área de recursos humanos para realizar las encuestas en horarios que no perjudiquen su trabajo y que los empleados puedan realizar las encuestas sin ningún problema.

PARTE II.

I. MARCO REFERENCIAL

CAPITULO 1

ORGANIZACIÓN

1.1 Concepto de organización

Según Robbins la organización es considerada como “unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes".2

También la organización es considerada como una unidad o entidad social, además es aquella en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos específicos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

[2] ROBBINS, Stephen. *“Comportamiento organizacional. Teoría y práctica”,* Prentice – Hall Hispanoamericana S.A, México, 1996; pág. 5.

1.2 Organización profesional

La organización profesional es citada y explicada por Henry Mintzberg y él dice que en este tipo de organización "predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, pero con un control considerable sobre su trabajo"…"Para poder funcionar, todas estas organizaciones dependen de habilidades y conocimientos operativos. Todas producen productos o prestan servicios estandarizados."

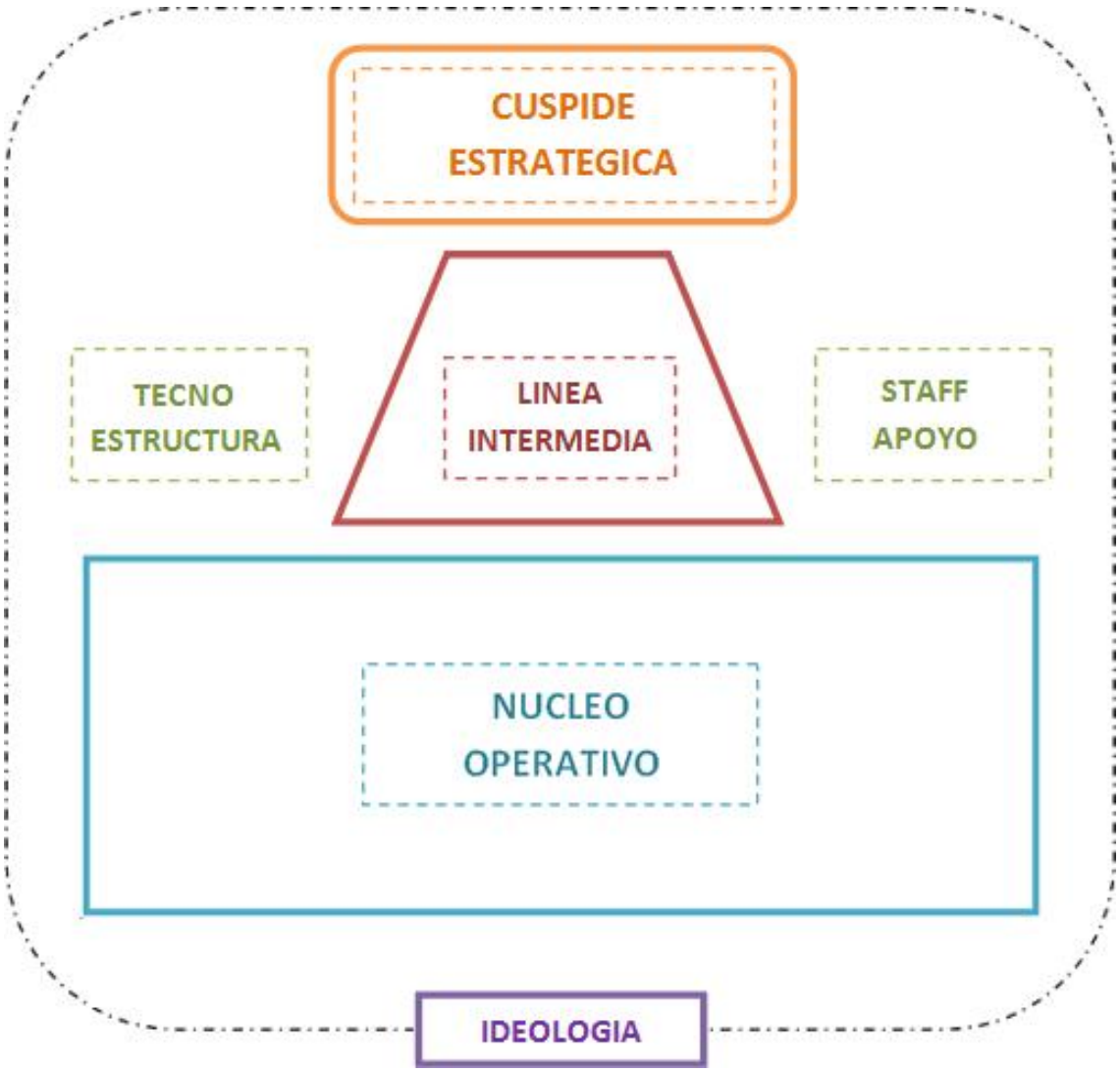
"Lo más importante, para su coordinación, la organización profesional depende de la estandarización de las habilidades, la cual se logra principalmente con la capacitación formal".3

A continuación la explicación gráfica de la organización profesional según Mintzberg,

[3] MINTZBERG, Henry. *"El proceso Estratégico";* Prentice – Hall Hispanoamérica S.A, México, 1998; pág. 789

GRÁFICO N°1

LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL



Fuente: Henry Mintzberg “El proceso estratégico “. Pág. 38

1.2.1 Estructura administrativa

Mintzberg también explica en su libro que “la organización profesional depende de la estandarización de las habilidades, la cual se logra principalmente mediante la capacitación formal”.[4] “La parte más importante de las organizaciones profesionales, son su base operativa”[5]

1.2.2 Otros aspectos de la organización profesional

Se podría citar como un aspecto importante de este tipo de organización que es democrática, disemina su poder directamente a los trabajadores, permitiéndoles autonomía y liberándolos de la necesidad de tener que coordinarse en forma estrecha con sus colegas. Por otra parte y recalcando lo anteriormente dicho, debemos saber que el hecho de que exista más autonomía permite a los trabajadores perfeccionar sus habilidades al repetir sus actividades una y otra vez.

[4] MINTBERG, Henry. “*El Proceso Estrategico”*Prentice Hall, pág. 308
[5] MINTBERG, Henry. “*El Proceso Estrategico”*Prentice Hall, pág. 301

CAPITULO 2

PROCESO ORGANIZATIVO

2.1. Planeación

El término planeación es definido por Koontz como “Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. 6

2.2 Organización.

El término organización, es definido por Koontz como “el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”7

2.3 Integración del personal.

La Integración del personal implica un concepto muy importante desarrollado en el libro de Koontz, y este es explicado como “Ocupar con personas los

[6] KOONTZ, Harold. *“Administración”* Mc Graw-Hill , pág.122
[7] KOONTZ, Harold. *“Administración”* Mc Graw-Hill , pág.31

puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.”8

2.4 Dirección.

El concepto de Dirección también es definido en el libro “Administración”, siendo explicado como “influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas del grupo”9

2.5 Control.

Este concepto es muy importante, y es explicado como” la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”10

2.6 Concepto de Objetivo.

Según Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” toma el concepto de objetivo del autor Williams J. Gore, este último dice que “los objetivos son los objetos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos, la organización es un medio de lograr los fines mediante

[8] KOONTZ, Harold. “*Administración*”Mc Graw-Hill , pág.32
[9] KOONTZ, Harold. “*Administración*”Mc Graw-Hill , pág.32
[10] KOONTZ, Harold. “*Administración*”Mc Graw-Hill , pág.32

la capacidad de los individuos. Si se define por la acción, los objetivos influyen en la actividad organizada puesto que al quedar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción".11

2.7 Concepto de meta

Stoner en su libro "Administración" explica que una meta es "el fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones".12

Respecto a la utilización del término "meta" u "objetivo" muchos autores no establecen una diferencia o distinción clara entre los dos términos, es por este motivo que en la presente investigación se utilizarán los dos términos indistintamente, por lo que se tomará en cuenta el concepto que otorga Mintzberg y Quinn que dice "las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados"13

---

[11] GORE, William. *"Administrative Decision – Making"*, John Wiley and Sons, New York, 1964 pág. 184-185 citado por CHIAVENATO, Idalberto (1994) obra citada; pág. 24.
12 STONER James A.F. FREEMAN Edward y GILBERT JR: Daniel, "Administración". Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México. 1996; pág. 5.
13 MINTZBERG Henry y QUINN James Brian, "El proceso estratégico"; Conceptos, contextos y casos. Segunda Edición.Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México, 1991; pág. 5.

CAPITULO 3

MOTIVACIÓN

3.1 Conceptos de motivación

Como menciona Koontz y Heinz en su libro “Administración”, en una perspectiva global, la motivación es “un término aplicado a toda clase de impulsos, necesidades, deseos y otras fuerzas. Cuando los administradores motivan a su personal se habla de llevar a cabo una serie de cosas que satisficieran las necesidades, impulsos y deseos del mismo.”14

Otro concepto claro de Motivación es el que nos plantea Chiavenato en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” y explica que “la motivación, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades”15

Por otra parte para comparar los diferentes conceptos que se han ido formulando con el paso del tiempo acerca del tema motivacional, tenemos el aporte de Robbins que no dice que la motivación “es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es la voluntad de llevar a cabo

[14] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *“Administración”*, pág. 462.
[15] CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”,* Mc Graw Hill, México 2006; pág. 147.

grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada con la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".16

La Motivación para Hampton, "es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas basándose en el conocimiento que hace que la gente funcione".17

También Muchinsky en su libro "Psicología Aplicada al Trabajo" dice que "el trabajo es ahora importante para la autorrealización y no para satisfacer necesidades básicas, la teoría también predice que cuando las personas suben de jerarquía directiva, se motivan por necesidades cada vez de mayor nivel, de ahí que los directivos de diferentes niveles deben ser tratados de forma diferente".18

3.2 Teorías de la Motivación

Las teorías motivacionales buscan describir al ser humano tal como es y lo que este podría llegar a ser si se sintiera motivado. Estas teorías pretenden

[16] ROBBINS Stephen. Obra citada, pág. 213.
[17] HAMPTON, David R. *"Administración"*, McGraw – Hill, México, 1997; pág. 429.
[18] MUCHINSKY, Paul. *"Psicología aplicada al trabajo"*. Thomson; pág. 335.

describir como deberían llevarse a como ciertas acciones en el dinámico mundo de las organizaciones.

Primero debemos citar al modelo tradicional de Frederick Taylor y su teoría científica. Esta teoría dice que la persona es motivada solamente a partir de un incentivo económico. Taylor determinaba la forma más eficiente de ejecutar las tareas rutinarias del trabajo diario y cuanto más producían los trabajadores más ganaban.

Los trabajadores en un principio si sentían motivados a trabajar más ya que podrían recibir un mejor salario, al mismo tiempo que el empleador tenía bajos costos de producción, pero luego de un tiempo el trabajador ya no sentía la misma motivación y los tiempos de trabajo aumentaban sin aumentar la producción y al final un factor más importante para que el trabajador se quiera quedar en su puesto de trabajo eran las relaciones de amistad que tenía con sus compañeros.

Es por este motivo que surge la teoría de las relaciones humanas que tiene como representante al Elthon Mayo y sus contemporáneos, que luego de hacer algunos estudios sobre la motivación en los empleados concluyo que satisfacer las necesidades sociales de los empleados y hacer que estos se sientan útiles e importantes en la organización debería ser la labor de la persona encargada de la motivación en cada una de las organizaciones.

En toda organización cada individuo participa de un grupo social en menor o mayor medida y el desarrollo de su trabajo en la mayoría de los casos dependen de este grupo al que pertenece. Las relaciones humanas19, según Chiavenato, son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, en consecuencia tenemos que:

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas, con lo que mantiene contacto, siendo a su vez muy influido por sus semejantes.

Cada individuo busca compenetrarse con otros individuos, queriendo ser comprendido, aceptado y participar, su comportamiento está influenciado por el ambiente, por actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos.

Por otra parte la teoría de las relaciones humanas20 nace de la necesidad de detener la deshumanización del trabajo por medio de métodos rigurosos científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse.

3.3 Ciclo motivacional

En el libro de Chiavenato encontramos que el ciclo motivacional se puede explicar cómo: “En primer lugar todo organismo humano permanece en estado

[19] CHIAVENATO Idalberto, *“Introducción a la teoría General de la Administración”,* Ed. Mc Grawn Hill, 1995, Colombia, pág. 148.
[20] CHIAVENATO Idalberto, *“Introducción a la teoría General de la Administración”,* Ed. Mc Grawn Hill, 1995, Colombia, pág. 148.

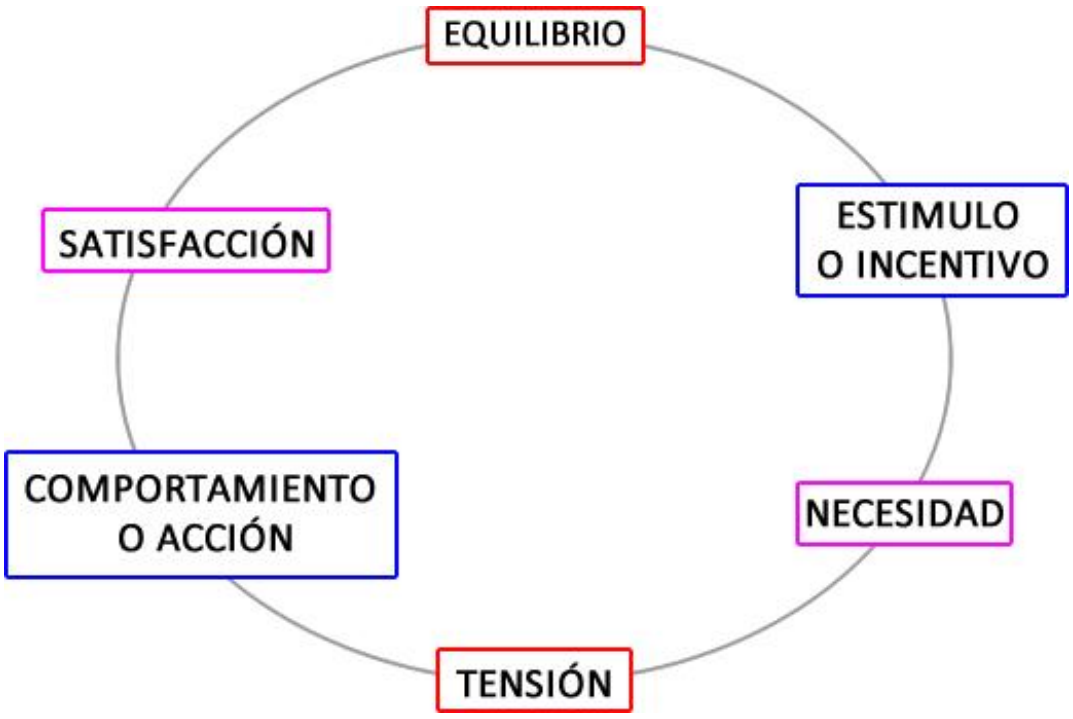
de equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión. Esta última conduce a un comportamiento capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Ahora bien si esta satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial, hasta que sobrevenga otro estímulo.21

A continuación se encuentran los gráficos del ciclo motivacional, primero un ciclo motivacional satisfecho y en segundo lugar el ciclo motivacional insatisfecho.

[21] CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la teoría general de la administración"*, Mc Graw Hill México, 2006; pág. 102

GRÁFICO N° 2

CICLO MOTIVACIONAL SATISFECHO



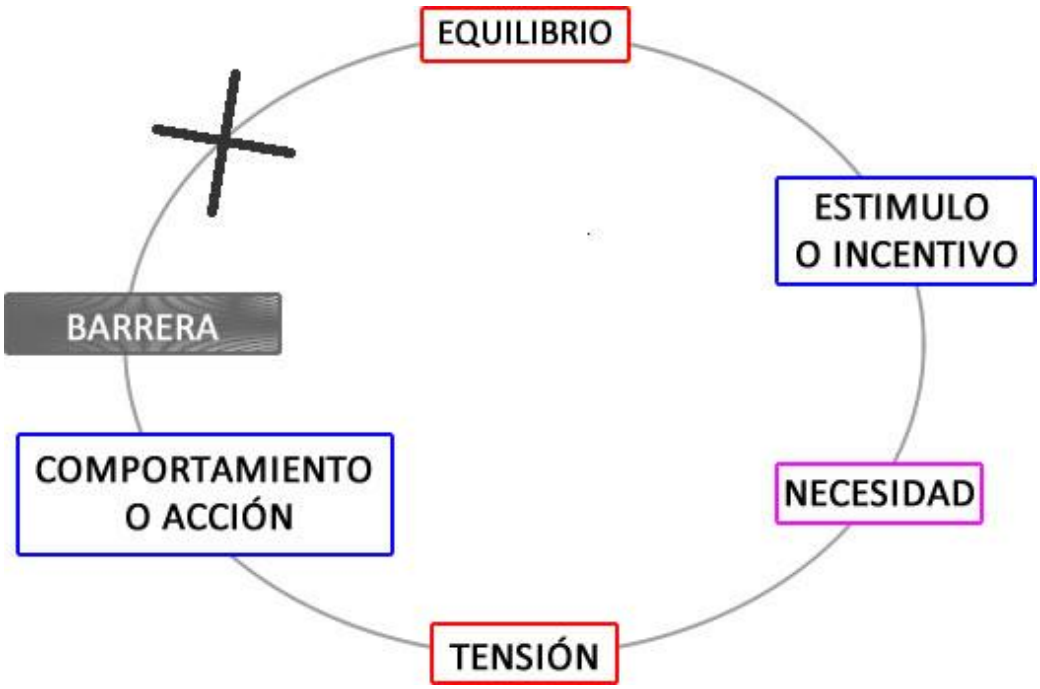
Fuente: Chiavenato, “introducción a la teoría de la administración” Pág. 102.

Por otra parte el autor nos explica que debemos tomar en cuenta que no siempre la necesidad puede ser satisfecha, y puede existir la “compensación “y la “frustración”, ya que puede aparecer alguna barrera u obstáculo que impida la satisfacción. Cuando esta se presenta la tensión que existe no se puede liberar y se va acumulando en el organismo manteniéndolo en un estado de desequilibrio.

Por otra parte la compensación vendría a ser cuando el individuo que presenta la necesidad la satisface con otra, esta podría ser complementaria o sustitutiva.

GRÁFICO N°3

CICLO MOTIVACIONAL INSATISFECHO



Fuente: Chiavenato, “introducción a la teoría de la administración” Pág. 103.

3.4 Concepto de Motivador.

Los motivadores “son cosas que inducen a una persona a actuar, reflejar deseos, por otro lado los motivadores son recompensas o incentivos

identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos".22 Estos motivadores pueden ser utilizados en el área de recursos humanos de cada empresa de manera muy ingeniosa e innovadora con el fin de lograr la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estos factores estimularon al personal a realizar sus actividades laborales con más energía, predisposición y esfuerzo.

3.5 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Existen otros puntos de vista también importantes al hablar de motivación, entre estos debo citar a la teoría de la "Jerarquía de las necesidades" según Maslow, que nos explica que "esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas), y en la cima, las más elevadas (las necesidades de autorrealización)"23

En esta teoría Maslow jerarquiza las necesidades de la siguiente manera según nivel de importancia, esta jerarquización fue citada por Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría de la Administración" (5° edición):

"Necesidades Fisiológicas, constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las

[22] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *"Administración"*, pág. 464
[23] MASLOW, Abraham. *"Uma Teoria de Motivacao Humana"*, citado por CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 568.

necesidades de alimentación (hambre, sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío y calor), el deseo sexual, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie."

"Necesidades de Seguridad, constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape al peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. El organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de protección cuando el individuo es dominado por las necesidades de seguridad, que funcionan como elementos organizadores casi exclusivos del comportamiento."

Necesidades Sociales, surgen del comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando éstas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean.

"Necesidades de Autoestima, necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa a sí mismo. Comprende la auto-percepción, la auto-confianza, la necesidad de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración. Incluye también el deseo de fuerza y adecuación, de

confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de autoestima conduce a sentimientos de auto-confianza, valor, fuerza, prestigio, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias.

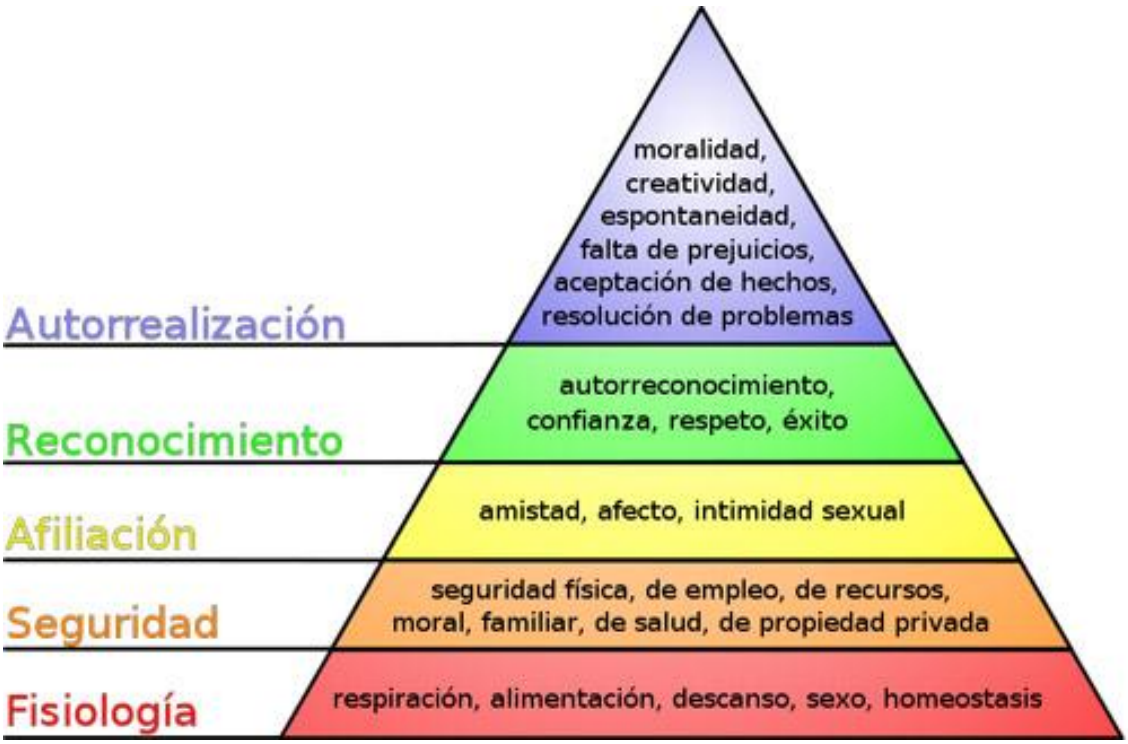
"Necesidades de Autorrealización, sin más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto-desarrollarse continuamente. Esa tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser."24

A continuación la explicación gráfica de la pirámide de Maslow, contemplando los niveles y cuáles son las principales necesidades en cada nivel.

[24] CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 569.

GRÁFICO N° 4

PIRAMIDE DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW



Fuente: STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel,"Administración", pág 491

.

Maslow también nos explica que “estas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es muy variada, debido a las diferencias individuales”25

[25] MASLOW, Abraham. *“Uma Teoria de Motivacao Humana”,* citado por CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”,* Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 568.

3.6 Necesidades según Herzberg.

Por otra parte Herzberg nos habla de la Teoría de los dos factores y nos dice que esta teoría sirve para "explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo".26

Estos factores son:

Factores Higiénicos o factores intrínsecos: "se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera de control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc."27

Estos factores son llamados higiénicos solo evitan la insatisfacción de los empleados en el trabajo ya que estos no consiguen por si solos elevar la satisfacción laboral y si la llegaran a elevar sería muy difícil sostener este

---

[26] HERZBERG, Frederick. *"Work and Nature of Men"*, The World Publishing Co, Ohio 1966, citado por CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 572.

[27] HERZBERG, Frederick. *"Work and Nature of Men"*, The World Publishing Co, Ohio 1966, citado por CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 572.

nuevo nivel. Estos factores evitarán la insatisfacción pero no provocarán satisfacción laboral en los empleados.

Factores Motivacionales: "se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña."28

RELACION FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIENICOS

CUADRO N° 1

Factores motivacionales (de satisfacción)	Factores Higiénicos (de insatisfacción)
Contenido del cargo. (Como se siente el individuo respecto a su cargo)	Contexto del cargo. (como se siente el individuo respecto a su Empresa)

[28] HERZBERG, Frederick. *"Work and Nature of Men"*, The World Publishing Co, Ohio 1966, citado por CHIAVENATO, Idalberto. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*, Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 572.

1. Trabajo en sí	1. Las condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales

Fuente: Chiavenato, Idalberto “Introducción a la teoría de la administración” pág. 575.

Por otra parte Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, este explica que se deben sustituir constantemente las tareas más simples y elementales por tareas más complejas que representen un desafío y satisfacción laboral para el personal.

Este enriquecimiento puede ser de dos maneras:

1. Enriquecimiento vertical, se refiere a la eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas.

2. Enriquecimiento horizontal, que se refiere a la eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes pero con un mismo nivel de dificultad.

3.7 Teoría X y Y de Douglas Mc Gregor 29

Esta teoría critica el modelo de las relaciones humanas ya que explica que esta última presenta solamente una posición más sofisticada para seguir manipulando a los empleados. También explica que loa anteriores modelos simplificaban demasiado la motivación reduciéndola solo a dos factores: el dinero y las relaciones sociales. Mc Gregor identificó dos series de supuestos sobre los empleados:

La teoría X. Sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo, aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Según esta posición, la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, el trabajo tiene importancia secundaria y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen.

La teoría Y. Es una teoría más optimista. Presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Según esta teoría las personas si quieren

[29] STONER James A. F, FREEMAN Edward, GILBERT JR Daniel, *"Administracion"*, Prentice Hall, Mexico, 1996, pág 487.

trabajar, y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición las personas tienen capacidad de aceptar responsabilidad, y para aplicar imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Según esta teoría, el problema radica en que la vida industrial moderna no aprovecha plenamente del potencial que podría tener un empleado, para poder aprovechar del mismo la persona encargada del personal de una organización debe proporcionar un clima que otorgue a los empleados una perspectiva de superación personal.

3.8 Estrategias de motivación

3.8.1 Estrategias de motivación económicas

Según Andrés Rodríguez entre las principales técnicas utilizadas se tienen básicamente al salario y otro tipo de compensaciones económicas. Existen varias posiciones sobre el papel del dinero, en primer lugar, tiene un valor instrumental debido a que se lo considera como un medio para satisfacer las diferentes necesidades de orden inferior, como ser: las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad. En segundo lugar, al dinero se le asigna un valor simbólico, ya que nosotros juzgamos y las personas nos juzgan

en función al salario que percibimos, es por ese motivo que el dinero también influye en las otras necesidades del ser humano.

Según el autor mencionado anteriormente, en el Sector Público se hace bastante difícil el aplicar una estrategia de motivación sobre la base del salario, todo esto debido a que los funcionarios públicos perciben su salario asignado por la ley. Sin embargo, podría utilizarse al dinero como una técnica motivadora, si éste es destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa manifestados por los funcionarios.

3.8.2 Estrategias de motivación no económicas

Según Rodríguez describe las estrategias de motivación no económicas, y dice que son una fuente esencial de motivación y de satisfacción laboral.

Entre las principales ventajas de estas estrategias tenemos que éstas son gratuitas y tienden a mantenerse por sí solas una vez que son implantadas. Lo que es más importante es que para poner en práctica este tipo de estrategias se hace necesaria una gerencia que rechace esa visión tradicional de controlar y ejercer la autoridad, ya que los trabajadores desean en su trabajo cierta libertad, responsabilidad, autonomía, participación activa en la toma de decisiones que afectan su trabajo y reconocimiento de su desempeño.

A continuación se pasará a detallar las diferentes estrategias no monetarias que presenta Andrés Rodríguez:

Participación. La participación trata de establecer un estilo de dirección en donde se permita a los trabajadores participar en la toma de decisiones.

Descentralización y delegación.

Aquí se trata de proporcionar a los trabajadores cierta libertad para dirigir sus propias actividades y asumir sus responsabilidades.

Utilización de elogios. Es el reconocimiento del trabajo realizado por una persona. Los elogios sirven, principalmente, como un refuerzo positivo para mantener un desempeño efectivo en el futuro, y muchas veces son más eficaces que cualquier forma de desaprobación.

Ampliación del trabajo.

Este punto trata de incrementar el número de tareas para que sean más variadas y significativas, a fin de reducir los efectos negativos derivados de las actividades excesivamente rutinarias.

Enriquecimiento del trabajo.

Consiste en asignarle al trabajador una unidad natural de trabajo que tenga cierta entidad y significación, aumentándole la responsabilidad y la autonomía,

y proporcionándole directamente información acerca del nivel de ejecución que consigue.

Adecuación de las personas a las tareas.

La adecuación de las tareas consiste en cubrir determinados puestos de trabajo, se debe seleccionar aquellas personas que por sus características personales se adecuen mejor a las exigencias de dichos puestos. De ésta forma se logrará que los trabajadores estén mejor adaptados a las tareas que desempeñan y por ende tendrán una mayor motivación que aquellos otros cuyas tareas no se acoplen a sus aptitudes e intereses.

Adecuación de las recompensas a las personas. La adecuación de las recompensas consiste en brindarle a cada persona el tipo de recompensa que más desea (dinero, responsabilidad, autonomía….)

Adecuación de las recompensas al nivel de ejecución.

Este punto trata de explicar cómo proporcionar a los trabajadores aquellas recompensas, ya sean intrínsecas o extrínsecas, que consideren adecuadas con relación a su desempeño.

Definir las metas individuales. En este caso un trabajador estará motivado en su trabajo si tiene bien definidas (claras y precisas) las metas de ejecución que la dirección espera obtener de él. Por otro lado esta motivación incrementará si la persona participa directamente en el establecimiento de tales objetivos.

Definir las metas elevadas.

Las metas que se fijen deben ser elevadas o difíciles y han de ser percibidas como tales por los propios trabajadores. Sin embargo, este tipo de dificultad no debe sobrepasar el umbral máximo de ejecución de cada individuo, pues, podría llevarlo a un estado de frustración.

Creación de equipos de trabajo auto dirigidos.

Con la creación de equipos se trata de compartir la carga de trabajo y que sean más autónomos para planificar el ritmo y el plan de actividades. De esta manera, todos y cada uno de los integrantes participan en la toma de decisiones que afectan al trabajo que deben desempeñar, a la vez que son responsables de esas tareas que se les fueron encomendadas.

3.9 Otra formas de remuneración

3.9.1 Recompensas intrínsecas

Este tipo de remuneración es citada por Koontz, él dice que es “un sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización”30.

[30] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *“Administración”*, pág. 516

3.9.2 Recompensas extrínsecas

La recompensas extrínsecas son definidas como “prestaciones, reconocimiento, símbolos de estatus y desde luego, dinero”31

3.9.3 Participación

El término de participación también es utilizado como otra forma de remuneración, esta “apela a la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro32, por otra parte se debe aclara que al “alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición”33

3.9.4 Calidad de vida laboral (CVL)

Este es un tema muy importante que es también utilizado en la línea de recompensas, y citado por Koontz en el libro antes mencionado, y es explicado como “un enfoque del sistema del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la

[31] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *“Administración”*, pág. 516
[32] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *“Administración”*, pág. 516
[33] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *“Administración”*, pág. 516

administración, no solo es un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también en un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combina la psicología y sociología industrial y organizacional."34

3.9.5 Políticas

3.9.5.1 Concepto de Políticas

De acuerdo con Chiavenato, las políticas "son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas". 35

Por otro lado el mismo autor vierte otra definición y dice que las políticas son "guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso".

---

[34] KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz *"Administración"*, pág. 516 - 517

[35] CHIAVENATO Idalberto (1994), obra citada; Pág. 117.

Para la presente investigación, se conceptualizará a las políticas como las "reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos ".36

3.9.5.2 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos, para Chiavenato, son aquellas que "se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales." 37 Ahora bien, una política de Recursos Humanos para el mismo autor se adapta a una organización, según sus necesidades y su filosofía, es por ese motivo que debe abarcar los siguientes aspectos:

A. Políticas de alimentación

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.

36 MINTZBERG Henry y QUINN James, obra citada; Pág. 5.
37 CHIAVENATO Idalberto, (1994), obra citada; Pág. 117.

- Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad, todo esto para la admisión, por otro lado, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización.
- Cómo incrementar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

B. Políticas de aplicación

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (pueden ser requisitos intelectuales o físicos, etc.) para el desempeño de sus tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, de distribución y de traslado del personal, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

C. Políticas de mantenimiento

- Criterios de remuneración directa de los empleados, tomando en cuenta la evaluación de cargo, salarios en el mercado de trabajo y la posición de la organización.
- Criterios de remuneración indirecta (beneficios sociales. etc.), adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la

organización. Considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.

- Como mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, participativa, y productiva dentro del clima organizacional.
- Criterios de higiene y de seguridad, relacionados con las condiciones físico ambientales.
- Buenas relaciones con el sindicato y representantes del personal.

D. Políticas de desarrollo

- Criterios de diagnóstico, programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano plazo, revisando la realización continúa de potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

E. Políticas de control

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo del personal disponible en la organización.

- Criterios para mantener una auditoria permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con el personal de la organización.

Según Idalberto Chiavenato las políticas de Recursos Humanos ayudan a la organización a dirigir las relaciones con su personal, accionistas, consumidores o clientes, proveedores, etc. Además a partir de ésta se pueden definir procedimientos, los mismos son los caminos de acción que orientan a las actividades del personal a lograr los objetivos de la organización.

3.9.5.3 Tipos y clasificación de políticas administrativas 38

Steiner, Miner y Gray clasifican a las políticas administrativas en cinco categorías, posteriormente se pasará a detallar cada una de las mismas:

- Primero, las políticas pueden ser clasificadas en términos de alcance e importancia, se puede hablar de Política Master, la cual cubre la misma área que la Estrategia Master, siendo ambos conceptos iguales. En un nivel menor se pueden identificar políticas de programa. De igual manera son comparables con las estrategias de programas siendo éstas

[38] STENER George A., MINER John B., GRAY Edmund R., "Management policy and strategy"; Text, readings, and cases. Macmillan Publishing Co., Inc. New York. Collier Macmillan Publishers London. Second Edition. Printed in the United States of America. New York, 1977-1982; Pág. 26.

mucho más numerosas en una compañía y cubren muchas más actividades. Las estrategias de programas son más selectivas.

- Segundo, las políticas como estrategias pueden ser clasificadas en términos de niveles organizacionales, como Paul Appleby (1949) dijo: Todo lo decidido a nivel directivo y superior es política. Todo lo demás, a nivel inferior es administración.
- Tercero, las políticas como estrategias pueden ser clasificados en términos de temas importantes o no importantes.
- Cuarto, las políticas pueden ser clasificadas de acuerdo a su función, dentro de cada una de las áreas funcionales, por ejemplo: una compañía grande puede tener políticas en marketing, producción, personal, finanzas, etc. Algunos manuales de políticas corporativas contienen cientos de políticas cubriendo esas áreas.
- Por último, se tienen a las políticas personales de los gerentes. Numerosas compañías han escrito con relación a sus filosofías, estándares de conducta, creencias que son formuladas como políticas. Estas creencias usualmente expresan los propósitos básicos de las compañías dando a los directivos ciertas pautas de las formas en que la compañía debería operar.

3.9.6 Cultura Organizacional

En el libro “Comportamiento Organizacional” Stephen Robbins define la cultura organizacional como “sistema de significado compartido de sus miembros, y que distingue a una organización de las otras”[39]. El mismo autor cita siete características principales:[40]

1. Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos
2. Atención al detalle. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle
3. Orientación a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos
4. Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. Orientación al equipo. El grado hasta donde las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

[39] ROBBINS, Stephen, *“Comportamiento Organizacional”,* Prentice Hall Hispanoamericana, México; pág. 681
[40] ROBBINS, Stephen, *“Comportamiento Organizacional”,* Prentice Hall Hispanoamericana, México; pág. 681-682

6. Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento de statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Otro autor que habla acerca del tema de cultura organizacional es Idalberto Chiavenato en su libro "Comportamiento organizacional", en el cual otorga un concepto de cultura como sigue "cada sociedad o nación tiene una cultura propias que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones. La cultura de una sociedad comprende los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones."[41]

3.9.7 Clima Organizacional

Chiavenato aporta un concepto de clima organizacional y lo explica de la siguiente manera "Las personas están continuamente ocupadas en adaptarse a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Podríamos decir que se trata de un estado de continua

[41] CHIAVENATO, Idalberto, *"Comportamiento Organizacional"*, Thomson, México 2004,pág. 158

adaptación. Este ajuste no solo se refiere a las necesidades primarias, sino, sobre todo, a cumplir con las necesidades de orden más alto"[42], "el clima organizacional está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participante. Cuando los participantes tiene un grado considerable de motivación, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc."[43]

[42] CHIAVENATO, Idalberto, *"Comportamiento Organizacional"*, Thomson, México 2004,pág. 344

[43]CHIAVENATO, Idalberto, *"Comportamiento Organizacional"*, Thomson, México 2004,pág. 345

CAPITULO 4

DESEMPEÑO LABORAL

4.1 Definición de desempeño laboral.

Chiavenato define el desempeño individual como “indicador de eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones. Los individuos ejecutan, deciden y planean, puesto que las organizaciones son ficciones legales que nada hacen, deciden o planean por sí mismas.”44

4.2 Concepto de evaluación del desempeño.

El desempeño es evaluado, como explica Chiavenato como “un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tiene la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños”45 también el autor explica que “En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento par que la

[44] CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”,* Nomos S.A, Bogotá, 2004; pág. 207-208.
[45] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento humano”,* Mc Graw Hill, pág. 197

organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy”46

4.2.1 Motivos para evaluar el desempeño.

Cuando se habla de desempeño se debe tener en cuenta que todas las personas deben ser evaluadas para recibir una retroalimentación positiva y para saber cómo marcha su trabajo.

Chiavenato específica porque debemos medir el desempeño del personal y proponer tres razones que las organizaciones deben tener en cuenta el momento de medir el desempeño o no:47

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, y en muchas ocasiones, despido de empleados.

2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como la base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

[46] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento humano"*, Mc Graw Hill, pág. 197

[47] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento humano"*, Mc Graw Hill, pág. 199

Otro punto importante que debemos tener en cuenta es que cuando una organización realiza la evaluación del desempeño proporciona beneficios para la misma y también a los empleados, es por esto que Chiavenato también ofrece líneas básicas para la evaluación del desempeño:48

1. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también en el alcance de metas y objetivos.

2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo.

3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado.

4.2.2 Encargado de evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño debe ser vista como un proceso de reducción de incertidumbre respecto a cómo se están desarrollando las actividades del personal.

En lo que respecta al de tema de quien debería ser el encargado de la evaluación del desempeño, Chiavenato explica que “el ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en el que el propio cargo o puesto de trabajo

[48] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento humano”,* Mc Graw Hill, pág. 199

proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios intervención de terceros" 49

Chiavenato también cita las personas o cargos que podrían ser evaluadores en la siguiente lista:

1. El gerente. Evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de Recursos humanos que establece los medios y los criterios de evaluación.

2. El empleado y el gerente. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa el gerente sirve de guía y orientación, mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

3. Equipo de trabajo. En esta modalidad el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.

4. Evaluación de 360°. La evaluación circular del desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan le jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, en fin todas las personas en una amplitud de 360°.

[49] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento humano"*, Mc Graw Hill, pág. 201

5. Evaluación hacia arriba. Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara los objetivos y como podría incrementar la eficiencia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

6. Comisión de evaluación del desempeño. Es una evaluación colectiva realizada por u grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.

7. El órgano de Recursos Humanos. Es una alternativa corriente en organizaciones conservadoras, aunque esta siempre abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta evaluación el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización.[50]

4.2.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La manera en como evaluamos el desempeño de nuestro personal puede ser mediante métodos tradicionales, Chiavenato explica que “es muy común

[50] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento humano”*, Mc Graw Hill, pág. 204

desdoblar sistemas de evaluación tradicionales en evaluación del personal de dirección y gerencia, trabajadores por meses, y trabajadores por horas.

Los métodos tradicionales más utilizados son:

-Escalas gráficas

-Selección forzada

-Investigación de campo

-Incidentes críticos

-Lista de verificación.

4.2.4 Métodos modernos de evaluación del desempeño

En el libro de “Gestión de Talento “Chiavenato otorga una lista de las tendencias en la evaluación del desempeño humano y son las siguientes:

1. Indicadores sistémicos y mirar a la empresa como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes.

2. Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.

3. La evaluación del desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia.

4. La evaluación el desempeño debe tener en cuenta el contexto general.

5. La evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH.

6. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados, liberados de antiguos rituales burocráticos.

7. La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación a las personas.

8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados.

9. La evaluación del desempeño se está relacionado con la noción de expectación o relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo.

CAPITULO 5.

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO

5.1 Antecedentes

El Hotel Camino Real Suites es uno de los Hoteles más prestigiosos del país. Es parte de una cadena hotelera a nivel nacional junto con el Hotel Camino Real de la ciudad de Santa Cruz, esta decisión fue tomada hace 5 años por la gerencia de la organización, quedando fuera de la Cadena Hotelera el Apart Hotel Camino Real.

Debido al motivo anteriormente señalado que el Hotel sujeto de estudio podría ser considerado uno de los hoteles más modernos y nuevos respecto a otros hoteles de la ciudad, no solo en lo que respecta a su infraestructura sino también a su administración y realización de sus actividades.

5.2 Disposiciones de la Ley General del Trabajo relacionadas con el sujeto de investigación

En la Ley General de Trabajo de nuestro país podemos encontrar los artículos relacionados a la duración de la jornada de trabajo y en el Art. 46 reza lo

siguiente:[51] “La jornada de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 horas por semana para hombres y 40 horas a la semana para las mujeres”…”Se exceptúan los empleados u obreros que realicen labores por su naturaleza no pueden someterse a jornadas de trabajo”

En este punto se debe tomar en cuenta que el Hotel en su reglamento interno y manual de funciones explica que las labores en esta empresa serán según el horario que se le haya designado al empleado y que solo tendrán un día a la semana libre que no será necesariamente el domingo ya que este tipo de empresa no puede dejar sin servicio a un huésped en ningún momento.

5.3 Legislación Turística en Bolivia

5.3.1 Clasificación, Categorización y Funcionamiento de las empresas de hospedaje turístico.

Según el Artículo 5° de la esta legislación52, “para obtener autorización de funcionamiento, clasificación y categorización que se solicite, el representante legal de la empresa de hospedaje turístico deberá presentar a la Unidad Departamental de Turismo correspondiente, una solicitud acompañando:

- Testimonio de Constitución de Sociedad, si corresponde.

[51] TELLES FLORES José Rodolfo. *“Legislación Turística de Bolivia”,* Acuarela Ltda., 1996; pág. 38.

[52] TELLES FLORES José Rodolfo. *“Legislación Turística de Bolivia”,* Acuarela Ltda., 1996; pág. 38.

- Fotocopia legalizada de la inscripción de la Honorable Alcaldía Municipal y del número de - R.U.C.(actualmente NIT)

- Registro de la dirección de Comercio y Sociedades por Acciones.

- Poder del representante legal.

- Listado del personal.

- Detalles de las características de la empresa de hospedaje turístico."

5.3.2 Tipos de Establecimientos de empresas de hospedaje turístico.

Por otra parte la Legislación Turística de Bolivia clasifica a las empresas de hospedaje turístico de la siguiente manera:

- Hoteles.

- Apart Hoteles.

- All Suites Hoteles.

Son aquellos establecimientos que prestan en forma permanente el servicio de alojamiento, en suites. La construcción deberá constituir un todo homogéneo con escaleras y/o ascensores de uso exclusivo. 53"

[53] TELLES FLORES José Rodolfo. *"Legislación Turística de Bolivia"*, Acuarela Ltda., 1996; pág. 39.

Tener un mínimo de 15 suites, disponer del servicio sanitario privado en todas las unidades habitacionales, contar con los servicios de alimentos y bebidas según su categoría. La infraestructura, el inmobiliario, el equipamiento y los servicios, deben estar acordes a su categoría y cumplir con las exigencias.

-Suite. 54 “Es Aquella unidad habitacional que consta, por lo menos, de dos áreas claramente diferenciadas, una habitacional y una zona social (sala de estar), intercomunicadas entre sí”.

5.4 Características de Hotel Camino Real Suites

Hotel Camino Real Suites es una de las compañías hoteleras nacionales con más prestigio brindando servicios de alta calidad en nuestro país. Una arquitectura futurista que expresa arte y tecnología con un concepto moderno en infraestructura y servicios de hospedaje, forman parte de la personalidad de Suites Camino Real, ubicado estratégicamente en el corazón de la zona sur dentro del área residencial y comercial más importante de La Paz.

Suites Camino Real ofrece sus servicios de restaurante, centro de negocios, Health Club, salones de eventos, entre otros, cumpliendo a cabalidad con las expectativas de altos ejecutivos y turistas acostumbrados a exigentes estándares de calidad

[54] TELLES FLORES José Rodolfo. *“ Legislación Turística de Bolivia”,* Acuarela Ltda., 1996; pág. 41

5.5 Misión y visión del Hotel Camino Real Suites.

Misión. Adaptamos como nuestra misión proporcionar descanso y hospitalidad, con un servicio de hospedaje diferenciado, personalizado y placentero, anticipándonos a satisfacer y superar las expectativas de cada uno de nuestros huéspedes, ofreciendo la mejor relación precio-calidad y asegurando el liderazgo de nuestra Cadena Hotelera en el mercado.

Visión: Expandir y consolidar nuestra Cadena Hotelera a nivel Nacional e Internacional, a través de un enfoque empresarial único, flexible y dinámico, con una amplia gama de servicios de Management Hotelero, manteniendo estándares internacionales de calidad adecuando nuestros servicios a la realidad de cada una de las diferentes regiones en las que estamos presentes.

PARTE III.

I. MARCO PRÁCTICO

En lo que respecta al trabajo de campo que se realizara las siguientes herramientas para el levantamiento de información,

- Encuestas, estas serán dirigidas a las áreas del núcleo operativo, tecno estructura, staff y línea intermedia. Se las entregara al comienzo de cada turno y se pedirá que sean devueltas al encuestador al terminar.

- Entrevistas, estas serán realizadas al área del ápice estratégico, se acordará con el personal de esta área el momento del día en el que tengan un tiempo para poder ser entrevistados.

- Método de observación. Esta herramienta será utilizada durante dos semanas en las cuales cada día se visitara un área y se utilizara el método de observación encubierta, siendo el observador con experiencia presentado como un nuevo pasante.

  Sera un método de observación dirigido ya que al finalizar cada una de las visitas, el observador llenara una plantilla en la cual se encontraran

preguntas clave para poder describir las características más importantes del lugar visitado.

Mediante estas herramientas se obtendrán distintos resultados que ayudarán a decidir cuáles son las necesidades que necesitan satisfacer los empleados.

Al utilizar encuestas con el personal operativo se obtiene información concreta a diferencia de la información que se obtendrá de las entrevistas realizadas al personal del ápice estratégico , ya que en estas últimas se realizaran preguntas a personas que cuentan con formación universitaria como mínimo y podrán aportar con conocimientos y experiencias laborales enriquecedoras para la investigación.

El tercer instrumento mencionado que se utilizará será el método de observación mediante el cual se corroborará la información otorgada por ambas partes, ya sea por los empleados o por los jefes y gerentes.

II. ANÁLISIS TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

En el siguiente análisis se mostrarán cuáles fueron los resultados obtenidos con la aplicación de las diferentes herramientas de investigación.

Para el núcleo operativo y la línea administrativa se utilizaron las mismas encuestas que cuentan con preguntas diseñadas para poder obtener información que ayude a detectar las diferentes necesidades que pueden tener los empleados al mismo tiempo de otorgar datos respecto a las actividades que realiza, las relaciones con sus compañeros, etc.

Para obtener datos del Ápice Estratégico (Jefes y Gerentes de áreas) se utilizaron las entrevistas, mediante las cuales se podrán analizar las respuestas obtenidas y compararlas con las encuestas realizadas en el núcleo operativo y línea intermedia de la organización. Las preguntas de las entrevistas fueron diseñadas para obtener repuestas abiertas que nos otorguen información enriquecedora para la investigación.

El tercer método utilizado en el estudio de campo fue el método de observación dirigida, mediante el cual se corroboro tanto la información recabada por las entrevistas como también por las encuestas. Para utilizar esta herramienta se creó una guía con diferentes preguntas las cuales fueron respondidas al

finalizar la visita a cada área por mi persona, esta herramienta ayudo a detectar las distintas necesidades del personal, fue también utilizado para corroborar información y a conocer las instalaciones y condiciones de trabajo de los empleados.

CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

Grafico N°1

Núcleo Operativo – Autonomía en el trabajo

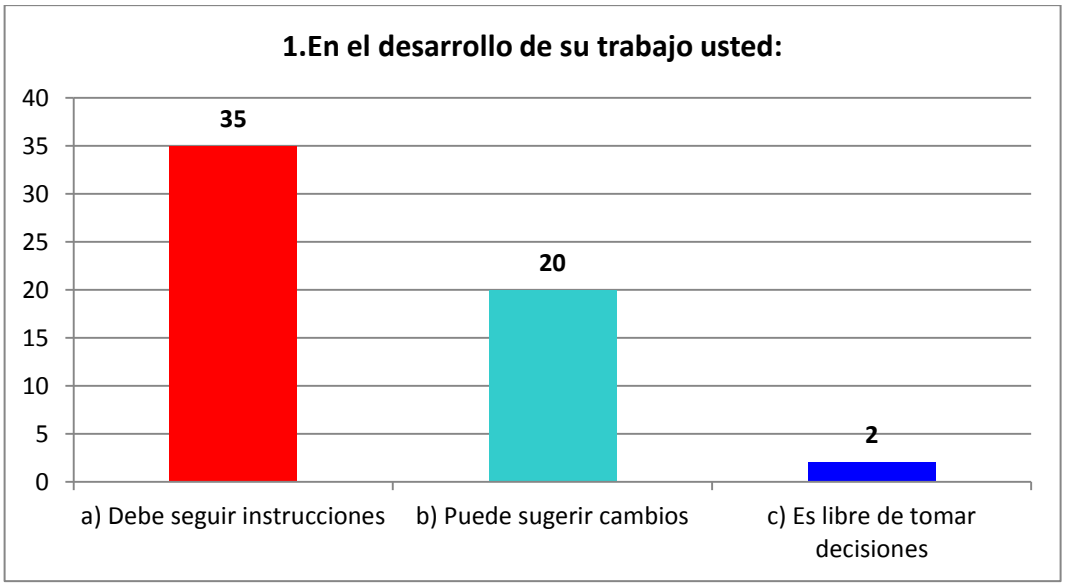
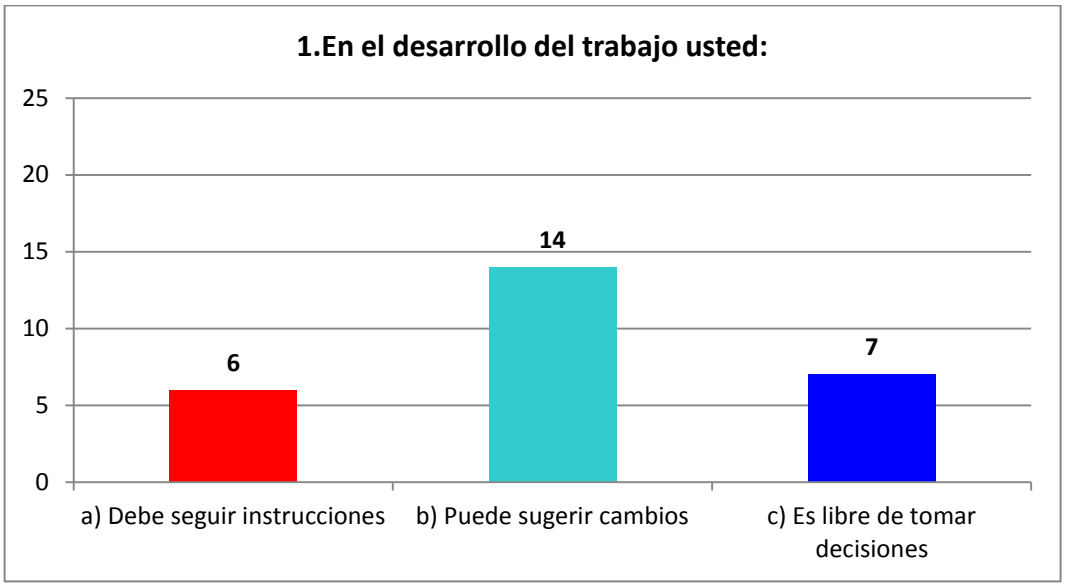


Grafico N°2

Línea Intermedia – Autonomía en el trabajo



En el grafico N°1 se detectan resultados obtenidos tanto en el núcleo operativo como en la línea intermedia.

En el núcleo operativo, del 100% de empleados encuestados, 61.4% respondieron que en el desarrollo de sus actividades deben seguir instrucciones, 35% de los empleados respondieron que pueden sugerir cambios que ayuden a mejorar su forma de trabajo y solo 3.5% respondió que son libres de tomar decisiones.

Al analizar estos datos se puede deducir que la autonomía en el trabajo en estas ares es escasa, en realidad la mayoría de los empleados realizan su

trabajo según instrucciones y esta información también es corroborada con los datos obtenidos en el método de observación dirigida ya que mediante este método se pudo apreciar que para realizar sus tareas cada área tienen tiempos y formas de realizar el trabajo determinadas.

El cuadro N°2 muestra los resultados que se obtuvieron en la línea intermedia los cuales son distintos a los del núcleo operativo ya que la mayoría de los empleados respondieron que si pueden sugerir cambios en el desarrollo de su trabajo.

Al tratarse de áreas que cuentan con personal más capacitado y que realiza actividades más que todo intelectuales y no tanto físicas, los jefes de área otorgan mayores responsabilidades a su personal y estos pueden sugerir con confianza algunos cambios que piensan serian positivos y mejorarían su forma de trabajo, es por esto que cuando analizamos las respuestas otorgadas en las encuestas por el ápice estratégico acerca de que si ellos pensaban que sus empleados tenían iniciativa al realizar su trabajo, las respuestas fueron distintas entre el gerente del área de finanzas y el jefe del área de seguridad, el primero respondió que si sus empleados tiene iniciativa, al contrario del segundo que respondió que si tiene pero que de todas maneras deben seguir órdenes.

Al comparar los cuadros N°1 y N°2 podemos deducir que existe una diferencia de opiniones entre lo que podría ser motivante para el personal del núcleo operativo y lo que sería motivante para la línea intermedia.

Gráfico N°3

Núcleo Operativo – Autonomía en el trabajo

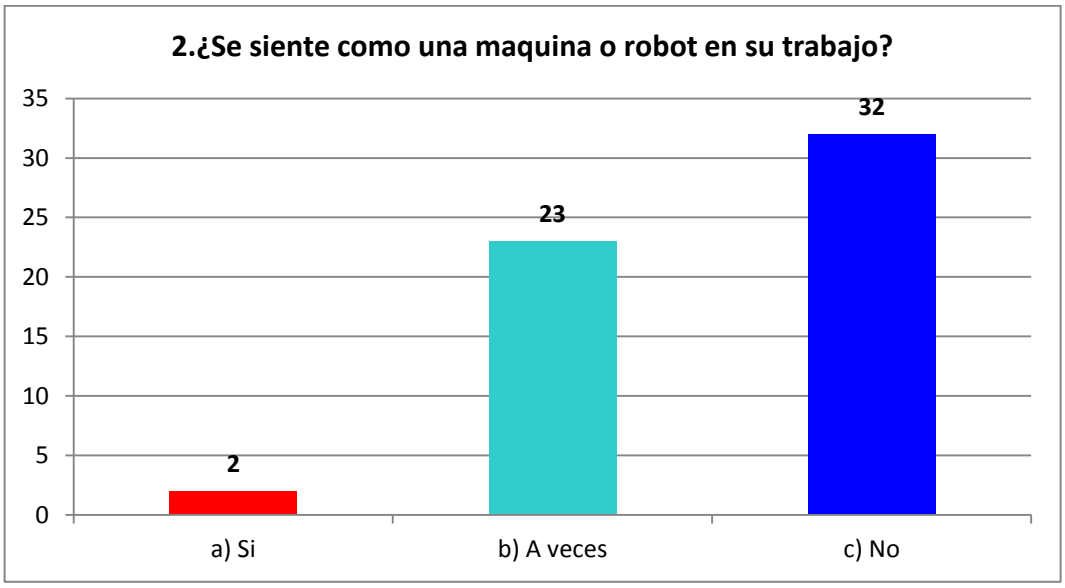
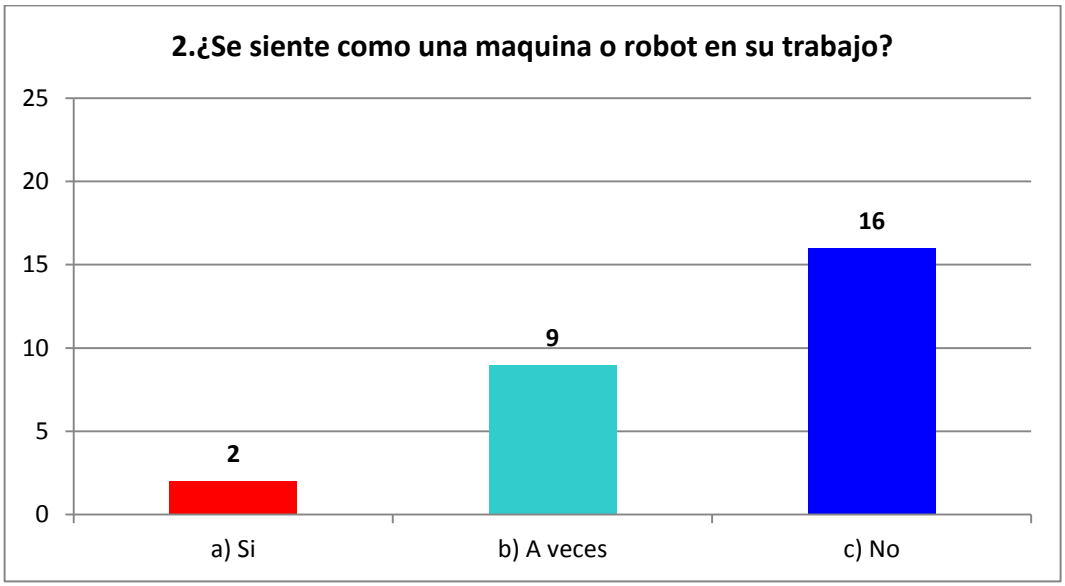


Gráfico N°4

Línea Intermedia – Autonomía en el trabajo



En esta pregunta la mayoría del personal 56.14% que pertenece al núcleo operativo respondió que no se siente como una maquina en su trabajo, 40.35% de los empleados opinan que a veces se sienten como maquinas en su trabajo.

Este último dato obtenido podría relacionarse con el gráfico N°3 en la que la mayoría del personal del núcleo operativo respondió que en el desarrollo de su trabajo debe seguir instrucciones.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los empleados trabajan bajo el enfoque de solo cumplir con los estándares de trabajo pedidos por sus superiores, y que al no otorgarles autonomía en el trabajo no se reconoce que

el empleado puede tener buenas ideas para realizar de manera eficiente su trabajo y estos aspectos podrían ser positivos no solo para la empresa sino más que todo para la mayoría del personal.

Al analizar el grafico N°4 perteneciente a la línea intermedia podemos notar que el 59.25% de los empleados sienten que realizan sus actividades no de forma mecánica sino más bien disfrutando de sus actividades, esta opinión puede estar relacionada con la anterior pregunta en la cual se determinó que la personal de estas áreas se les otorga mayor poder de decisión, autonomía en su trabajo.

Por otra parte, mediante el método de observación dirigida se detectaron diferentes acciones que corroboran las respuestas recabadas en esta segunda pregunta en ambas áreas.

En el núcleo operativo las personas pertenecientes a las áreas de alimentos y bebidas, repostería y eventos si tienen un grado de autonomía en el trabajo, ya que pueden sugerir distintos menús o platos de comida que pueden o no ser tomados en cuenta, a comparación de las áreas de gobernancia y limpieza en las cuales el personal solo puede realizar su trabajo de una manera, en un tiempo determinado y luego pasa una persona encargada de revisar si el trabajo fue realizado según los estándares que se debe, si no es así, la

empleada que realizo mal el trabajo tendrá que volverlo a hacer y es posible que reciba un memorándum de llamada de atención.

Mediante este método también se pudo observar cómo se realiza el trabajo en la línea intermedia, analizando en esta pregunta a las áreas de ventas y de contabilidad. En la primera cuentan con una jefe de área que determina en muchas ocasiones la forma de trabajo a comparación la segunda área de contabilidad, que aunque deben realizar su trabajo con exactitud, se puede percibir que cuentan con un clima organizacional mejor y los empleados corroboraron esta observación mediante algunos comentarios del personal.

Gráfico N°5

Núcleo Operativo – Funciones y autonomía en el trabajo

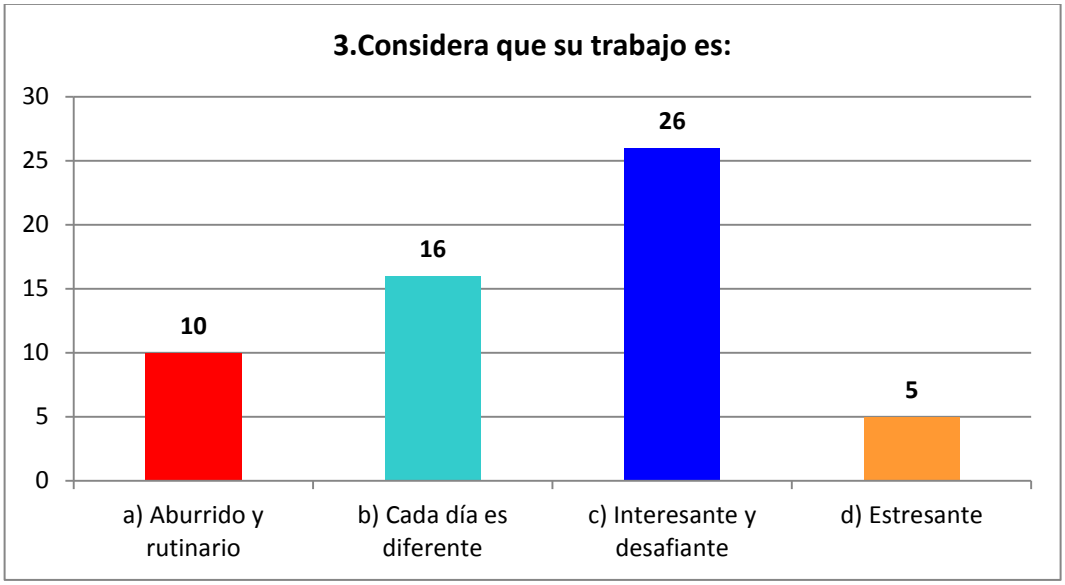
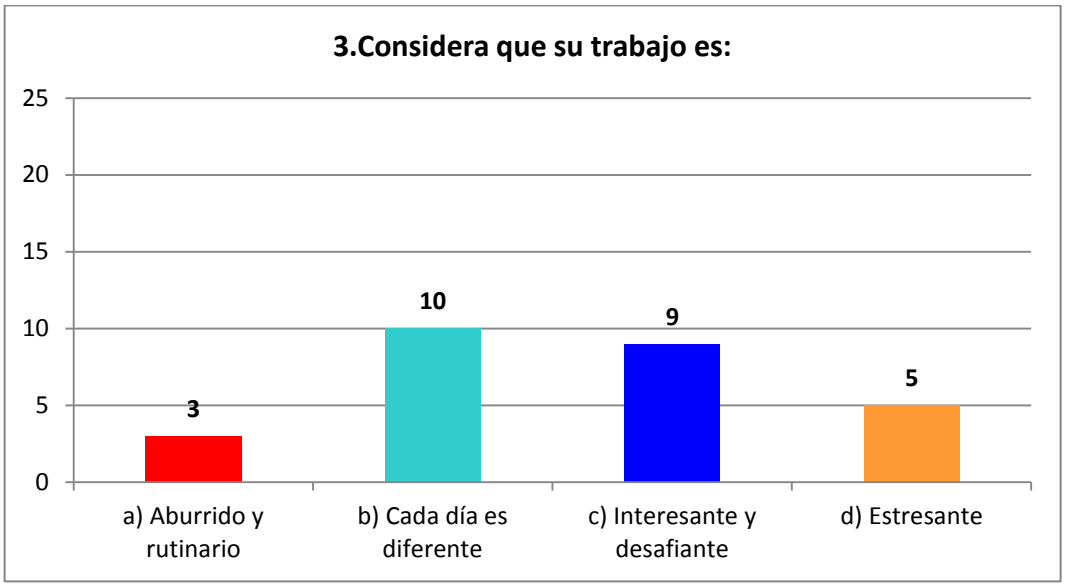


Gráfico N°6

Línea Intermedia – Autonomía en el trabajo



En la gráfica N° 5 del 100 % de los encuestados, 45.61% opinan que su trabajo es interesante y desafiante, y 28% respondió que cada día es diferente, estas dos respuestas reflejan que el personal se encuentra comprometido con el trabajo que realizan y que cada día existe algún aspecto motivante que hace su jornada interesante y desafiante, este aspecto es positivo cuando la empresa busca motivar al personar ya que si le pedimos que participe en ciertas actividades, o si le pedimos que otorgue sugerencias para mejorar su trabajo, ellos ayudarán a que estas herramientas motivadoras logren su objetivo. Es por este motivo que se debe tomar en cuenta que es lo que el personal necesita para que ellos sepan que la empresa se preocupa por qué no pierdan la motivación intrínseca con la que cuentan, y a la minoría de los empleados que

respondieron que su trabajo es aburrido y rutinario se debe tratar de “contagiar” del pensamiento positivo que tiene sus demás compañeros.

En el gráfico N°6 que representa los resultados obtenidos en la línea intermedia también se obtuvieron resultados positivos muy parecidos a los del núcleo operativo con la diferencia que en tercer lugar se encuentra la opinión de los empleados que creen que su trabajo es estresante, aspecto que podría relacionarse con el hecho de que en las áreas que comprende la línea intermedia, finanzas, contabilidad, costos, operaciones, recursos humanos, ventas y marketing, las decisiones que toman son más intelectuales y de consecuencias a largo plazo, entonces puede que en este caso sea más importante proponer la utilización de herramientas motivacionales dirigidas a disminuir el estrés del día a día.

Para poder saber cómo es que actualmente los jefes de área contribuyen a la mejora de la calidad de vida laboral de sus empleados, en las entrevistas realizadas al ápice estratégico (pregunta N°3 anexo 4) se les pregunto cómo manejan estrés de su personal, y los gerentes o jefes de las distintas áreas que forman parte de la línea media respondieron ms que todo demostrando seguridad y también buscando soluciones con ellos para poder lograr un acuerdo y que los niveles de estrés disminuyan.

Gráfico N°7

Núcleo Operativo – Interacción entre áreas

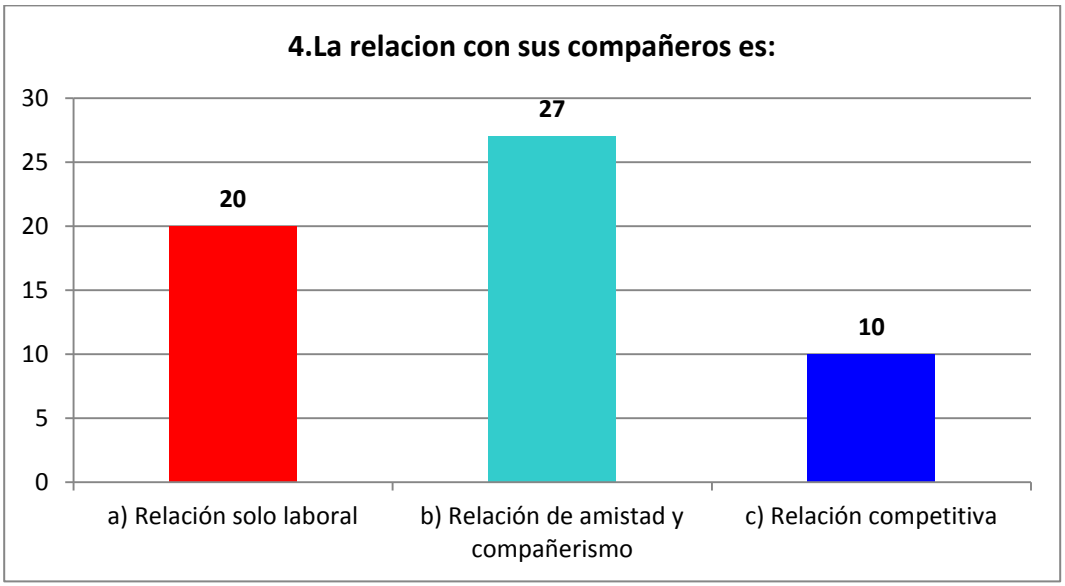
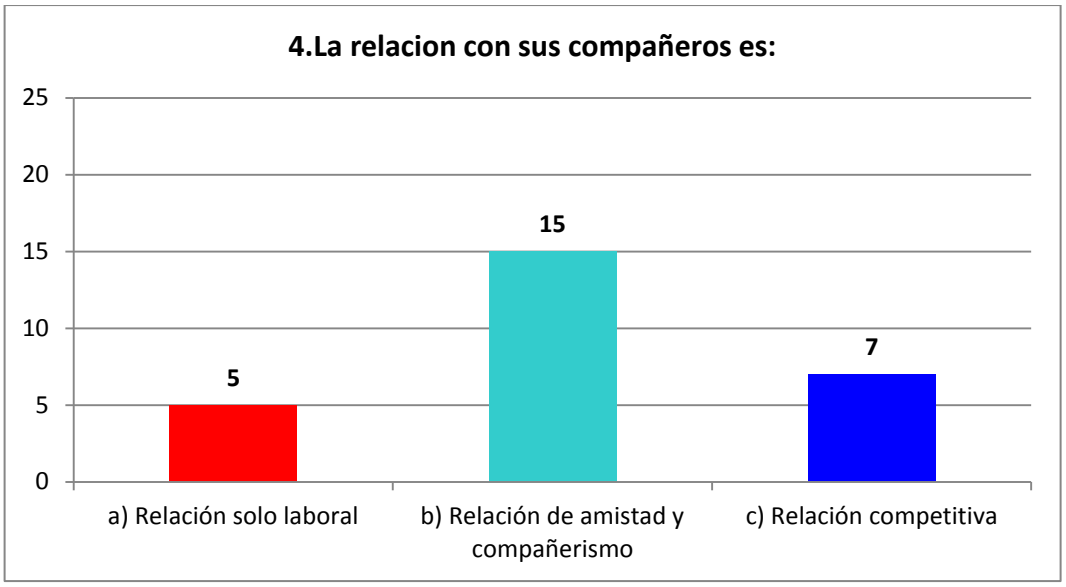


Grafico N° 8

Línea Intermedia – Interacción entre áreas



En esta pregunta se evalúa la interacción que existe entre las áreas en el núcleo operativo y también respecto a las demás áreas de la organización profesional.

En el gráfico N°7 podemos observar que en el núcleo operativo la mayoría de los empleados, el 47.36% de los empleados encuestados, respondieron que la relación que tiene con sus compañeros es de compañerismo y amistad, 35% empleados respondieron que es una relación de trabajo y 17.54% de los empleados respondieron que tiene una relación competitiva con sus compañeros.

Las relaciones en una empresa son sumamente importantes pero al mismo tiempo es un tema delicado ya que no podemos suponer que todos los empleados se llevaran bien, también debemos tratar de que exista el menor número de conflictos entre empleados y que nuestro clima organizacional no sufra cambios ya que afectarían al personal de manera negativa y también a su desempeño.

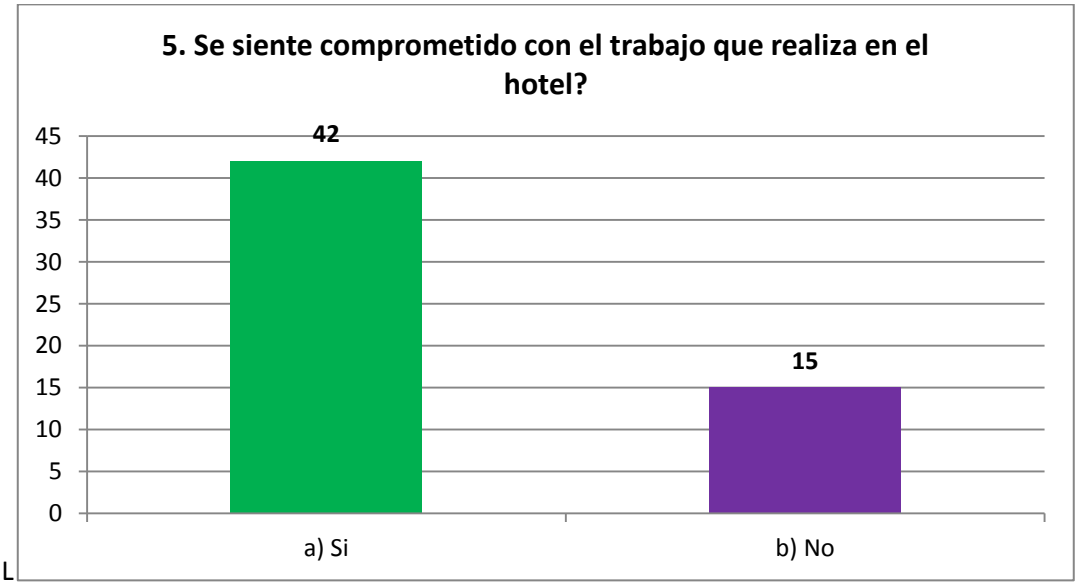
En el grafico N°8, la línea intermedia el 55.56% de los empleados encuestados piensan que las relaciones con sus pares son de compañerismo y de amistad,

siendo también positivo pero que debe mantenerse tanto por parte de los empleados como por el departamento de Recursos Humano.

Se debe tomar en cuenta al contar con un buen clima organizacional los empleados satisfacen la necesidad de ser reconocidos por sus pares, de pertenecer a un grupo y de sentirse comprometidos, siendo estos aspectos muy importantes para lograr objetivos como empresa. Si no se cuenta con un grupo de personas que se colaboren entre ellos será más difícil lograr objetivos como empresa.

Gráfico N°9

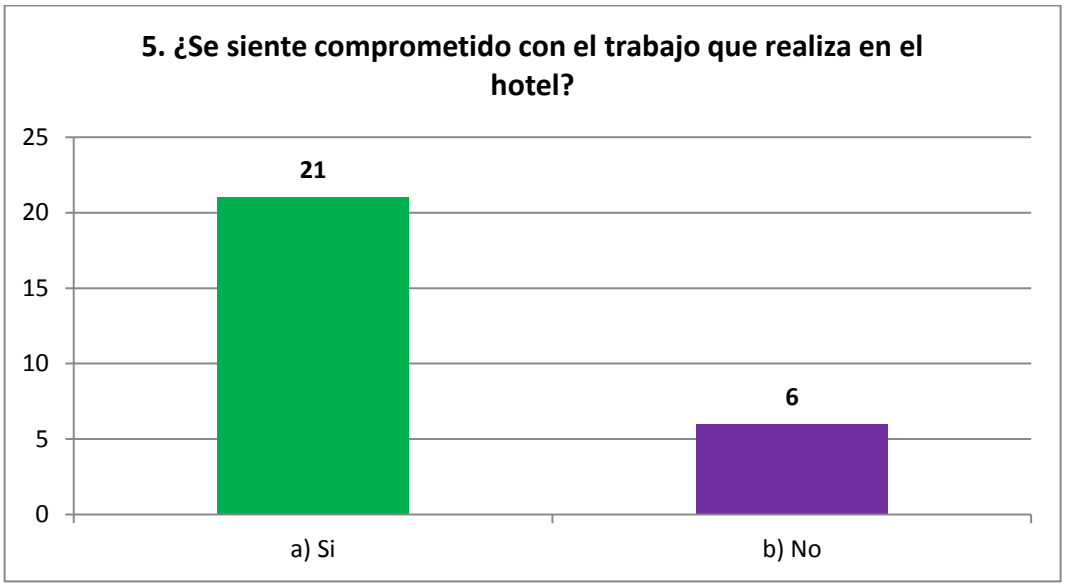
Núcleo Operativo – Compromiso Organizacional



L

Grafico N° 10

Línea Intermedia – Compromiso Organizacional



El 78.94 % de los empleados del núcleo operativo representado en el grafico N°9 respondió que sí si se siente comprometido con su trabajo en el hotel, siendo este un punto importante y positivo ya que demuestra que el personal valora lo aprendió y realizo hasta el momento en la empresa.

Otro aspecto favorable al obtener estas respuestas es que el personal al sentirse comprometido es más fácil que esté dispuesto a cooperar en los cambios que demuestren que mejoraran su forma de trabajo, pero de todas maneras se debe tener en cuenta que este compromiso no será para siempre si no es mantenido y cultivado por el departamento de Recursos Humanos.

En el gráfico N°10 correspondiente al área administrativa el 77.78 % también respondió que si se sienten satisfechos con su trayectoria en la empresa, esta respuesta podría estar relacionada al hecho de que la mayoría del personal está trabajando en la empresa desde el comienzo de sus actividades en nuestra ciudad.

Es muy importante que el empleado se sienta satisfecho por todo lo que logró y sigue logrando en la empresa ya que de esta manera se siente orgulloso de lo que realiza y lo que significa su trabajo para la empresa, logrando así satisfacer en cierta forma una necesidad de autorrealización la cual es muy difícil de satisfacer y de mantener satisfecha.

Gráfico N°11

Núcleo Operativo – Necesidad de Reconocimiento

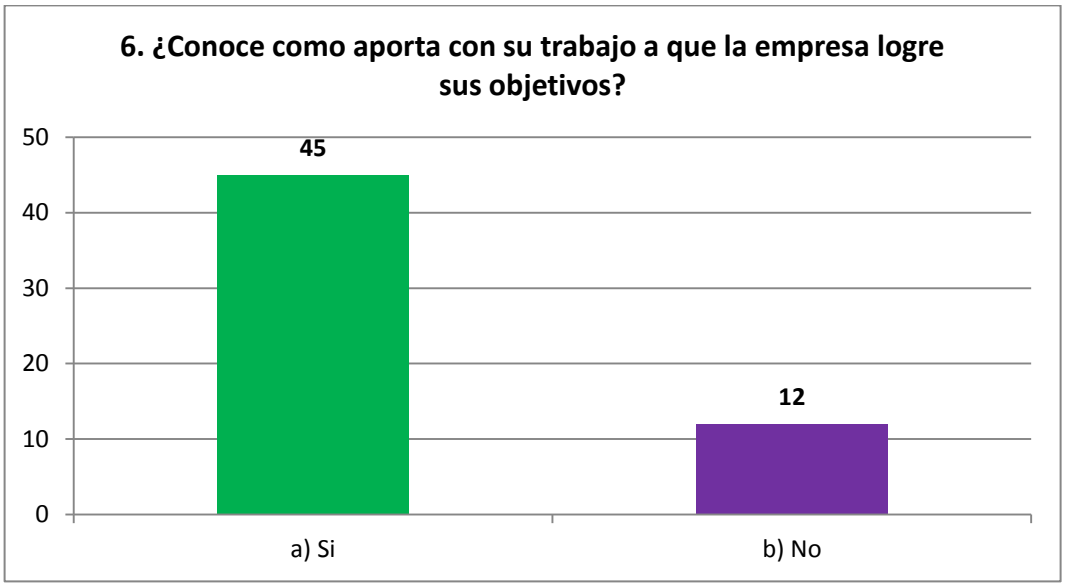
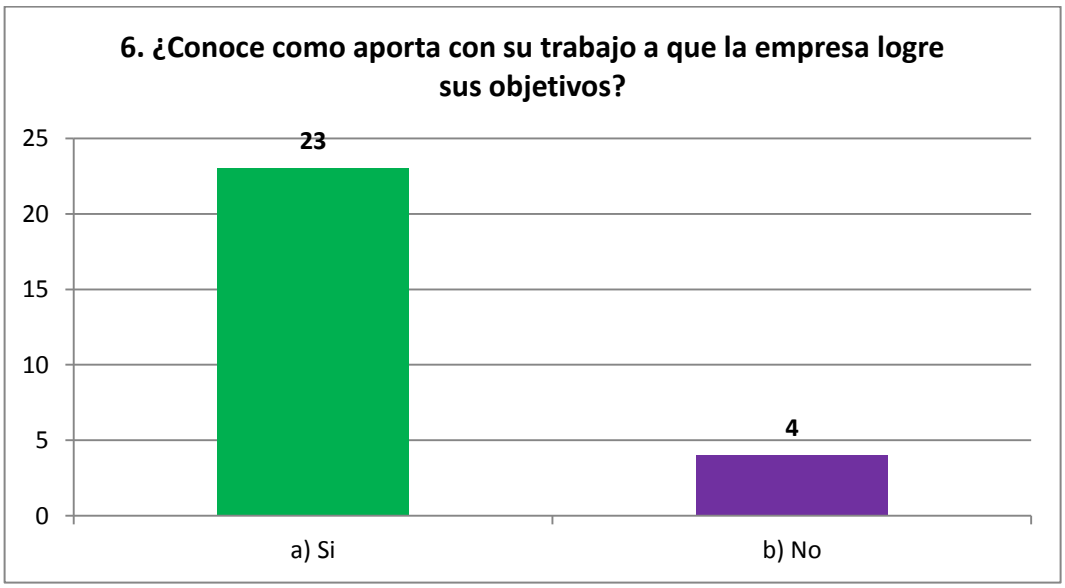


Grafico N° 12

Línea Intermedia – Necesidad de Reconocimiento



En esta preguntas la mayoría del personal de las dos áreas respondió que si conoce como aporta con su trabajo a que la empresa cumpla los objetivos.

En la gráfica N° 11,el núcleo operativo el hecho de que los empleados piensen que su trabajo si aporta al logro de objetivos de la empresa es muy favorable ya que al realizar funciones más que todo operativas en estas áreas, a veces los empleados creen que si no lo hacen ellos otros lo podrían hacer, pero lo que en realidad demuestran estos resultados es que el personal siente que el trabajo que realizan ayuda al cumplimiento de objetivos, los hace sentir parte de un grupo que busca cumplir las mismas metas y en algunos casos hasta satisfacen una necesidad de reconocimiento social.

Gráfico N°13

Núcleo Operativo – Necesidad fisiológicas y de seguridad

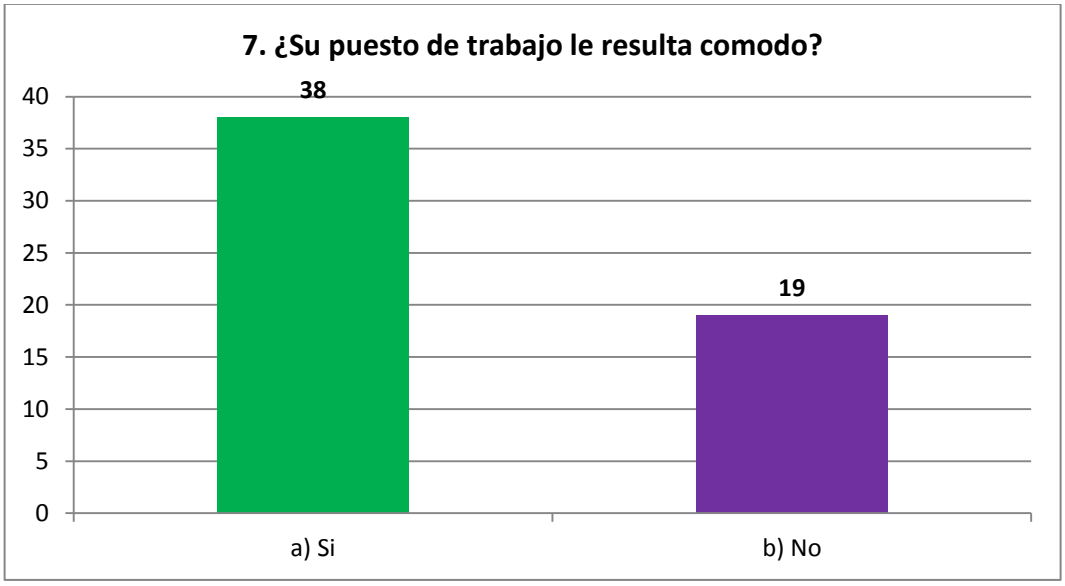
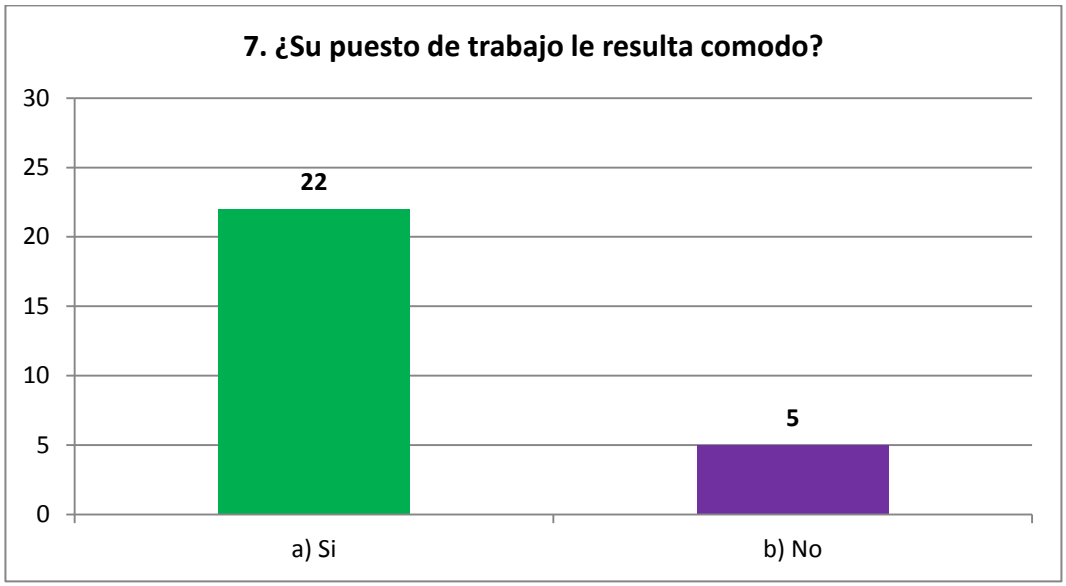


Grafico N° 14

Línea Intermedia – Necesidad fisiológicas y de seguridad



La mayoría del personal, un 66.67% del personal que pertenece al núcleo operativo representado en la gráfica N° 13respondió que si le resulta cómoda su área de trabajo sin embargo comparando con los demás resultados obtenidos cuando se realizó la observación dirigida se pudo aprecia que en varias áreas si tienen problemas de espacios y de comodidad al realizar sus funciones diarias. Por ejemplo en el área de cocina cuentan con poco espacio para almacenar los distintos utensilios, también ellos comentaron que necesitarían mayor ventilación y capacitación respecto a emergencias causadas por incendios ya que varias ocasiones al ser un ambiente en el que trabajan tantas personas y cuentan con cocinas y dos parrillas suscitaron problemas y algunas personas no saben cómo solucionar.

Por otra parte en las áreas que comprenden la línea intermedia un 81.48% de los empleados también respondieron que se encuentran cómodos en su área de trabajo sin embargo al realizar el método de observación se apreció que existen diferentes aspectos que incomodan al personal, como por ejemplo en el área de recepción del hotel, los recepcionistas cuentan con sillas decorativas pero el problema es que son incomodas y no ayudan a que se realice el trabajo de buena manera.

Otro factor sumamente importante en las áreas de la línea media es la temperatura tanto del departamento de contabilidad como del departamento de venta, debido a que las oficinas se encuentran encima de la cocina y esta emana calor, entonces los empleados comentaban que en algunas ocasiones más que todo en verano la temperaturas son altas y al no contar con ventanas necesitarían alguna fuente de ventilación. Sin embargo existe un problema totalmente contrario en las áreas de almacenes, Operaciones y Recursos Humanos, Sistemas, Costos y Seguridad ya que en estas áreas las temperaturas son bajas al encontrarse en el sótano del hotel cuando se realizó el método de observación el personal de estas áreas respondió que necesitarían estufas en algunas épocas del año.

Un factor importante en las áreas de la línea media es la iluminación, en estas áreas que están ubicadas en el sótano los empleados se encuentran 8 horas al día con iluminación deficiente para trabajar en una computadora este aspecto cansa físicamente al empleado. También se debe tomar en cuenta que en el área de costos no se otorga el espacio suficiente a los empleado y que en la oficina se encuentran otros muebles y objetos que no utiliza y que podrían ser guardados en un depósito para otorgar mayor comodidad al personal.

Grafico N° 15

Núcleo operativo – Necesidad fisiológicas y de seguridad

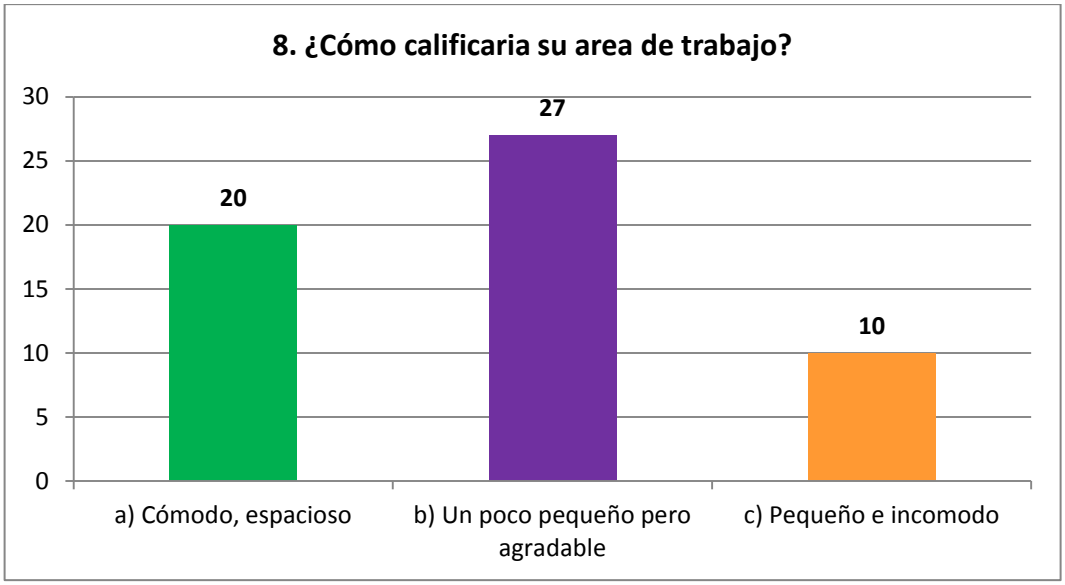
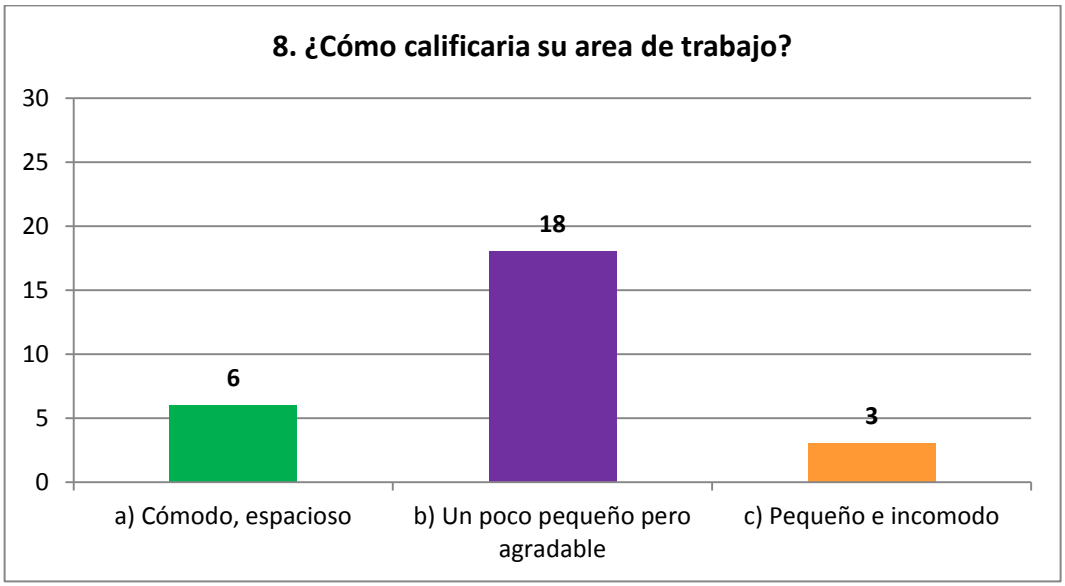


Grafico N° 16

Línea Intermedia – Necesidad fisiológicas y de seguridad



En la gráfica N° 15, el 47.36 % del personal del núcleo operativo respondió que su puesto de trabajo lo calificaría como pequeño pero agradable, en segundo lugar el 35 % escogió la opción de cómodo y espacioso y el 17.54% del personal respondieron pequeño e incómodo.

Mediante esta pregunta se obtuvo una valoración por parte del personal respecto a su puesto de trabajo, solo se otorgó tres opciones para escoger y calificar su área de trabajo, aunque antes respondieron que para ellos su espacio de trabajo era cómodo en esta pregunta respondieron que en realidad es un espacio pequeño pero agradable, esto da a conocer que los empleados se sienten a gusto pero sí tuvieran la oportunidad de contar con mejores

condiciones de trabajo, las pedirían y así se sentirían mucho mejor, algunas ocasiones sucede que las personas no se dan cuenta que necesitan algo hasta que se lo preguntan o hasta que se lo dan, y esta es una de esas ocasiones el personal se da cuenta que es lo que le hace falta o que podría entregarle la empresa para que trabaje más cómodo y de esta manera trabaje mejor.

Existen un 35% de empleados que respondieron que calificarían su área de trabajo cómoda y espaciosa, entre estos las personas que trabajan en el restaurante, que es un espacio amplio, o en pastelería que solo trabaja un empleado por turno y tiene suficiente espacio para trabajar cómodo.

Existe u problema con el personal de cocina y de limpieza debido a que son varios empleados y trabajan en espacios pequeños para las actividades que realizan. Estos empleados deben saber que la empresa toma en cuenta esta molestia y que hará algún cambio al respecto, este cambio no quiere decir la construcción de nuevos ambientes necesariamente sino otros cambios que pueden ser realizados para mejorar la forma de trabajo.

En la línea intermedia la mayoría del personal, el 66.67% respondió que su área de la trabajo la calificarían como un poco pequeño pero agradable, el 22.23% escogió la opción de cómodo y espacioso y el 11.12% escogió pequeño e incómodo.

Los 18 empleados que representan el 66.67 % escogieron la opción pequeño pero agradable son personas que trabajan en las oficinas en las cuales se acomodaron varios escritorios para que todas las áreas administrativas estén juntas, y estas personas realizan la mayoría de sus actividades en su escritorio entonces el espacio no es problema.

Existen un 11.12 % de empleados que respondieron que califican su área de trabajo como pequeña e incómoda correspondientes a tres áreas, que mediante el método de observación se corroboró que sus áreas de trabajo no son del tamaño necesario o no cuentan con condiciones óptimas de trabajo, este aspecto afecta al empleado al momento de tener necesidades de seguridad e higiénicas que no pueden ser satisfechas.

Grafico N° 17

Núcleo Operativo – Necesidad fisiológicas y de seguridad

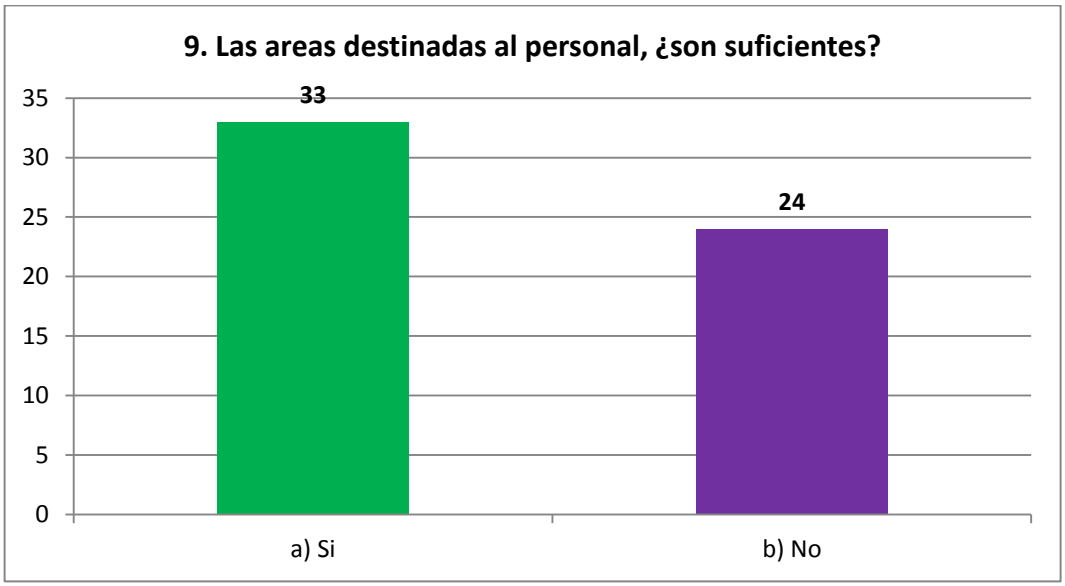
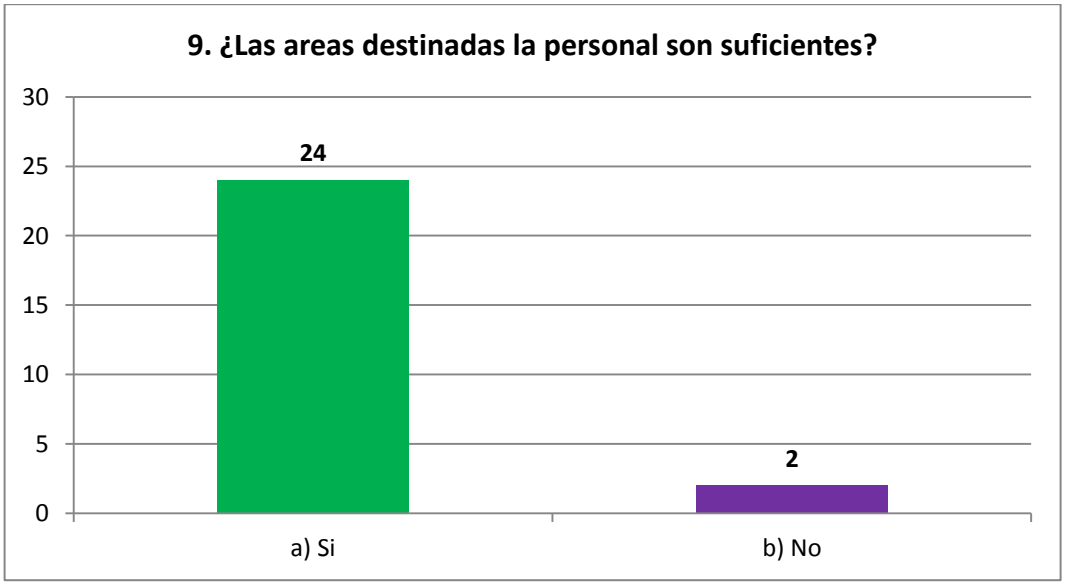


Grafico N° 18

Línea Intermedia – Necesidad fisiológicas y de seguridad



En las encuestas dirigidas al personal del núcleo operativo se pidió que evalúen las áreas destinadas al personal, estas áreas son los baños, vestidores y comedor que son utilizadas por los empleados del núcleo operativo y estas áreas son poco utilizadas por el personal de la línea intermedia o tecno estructura ya que estos últimos cuentan con horarios de almuerzos y descansos fuera del hotel, pueden ir a sus casas o a comer a otro lugar a diferencia del personal del núcleo operativo que si cumple turnos y que tienen un tiempo para servirse sus alimentos dentro del hotel.

En el núcleo operativo, del 10& de encuestados, el 57.89% de los empleados respondieron que estas áreas si son suficientes pero los demás 24 empleados respondieron que no debido a varios aspectos que fueron corroborados mediante el método de observación. Por ejemplo en el área de baños del personal existen 3 inodoros pero una de ellos no está habilitado por encontrarse en mal estado, entonces solo 2 pueden ser utilizados en distintos turnos, es necesario habilitar el tercer inodoro.

Un problema incómodo para los empleados es el hecho de que existen 2 duchas pero solo una sirve y los empleados deben ducharse antes de entrar a su turno de trabajo, entonces existen retrasos en la entrada a su turno y los

empleados pueden justificar el mismo con la excusa de que no podían estar listos para empezar su turno.

En los vestidores no se detectó ningún problema en la observación realizada, y tampoco existieron quejas acerca de este tema, cada empleado cuenta con un casillero y es responsable de mantenerlo limpio y en buenas condiciones.

En el área que si se pudieron encontrar varios aspectos que podrán ser mejorados, y que incluso el personal hizo algunos comentarios, fue en el comedor. Este se encuentra en el sótano, por ende no cuenta con ventanas y no existe buena ventilación, el ambiente no da sensación de limpieza que es un aspecto importante para un lugar en el que las persona se servirán sus alimentos, y no cuentan con el número necesario de sillas para el total de empleados por turno.

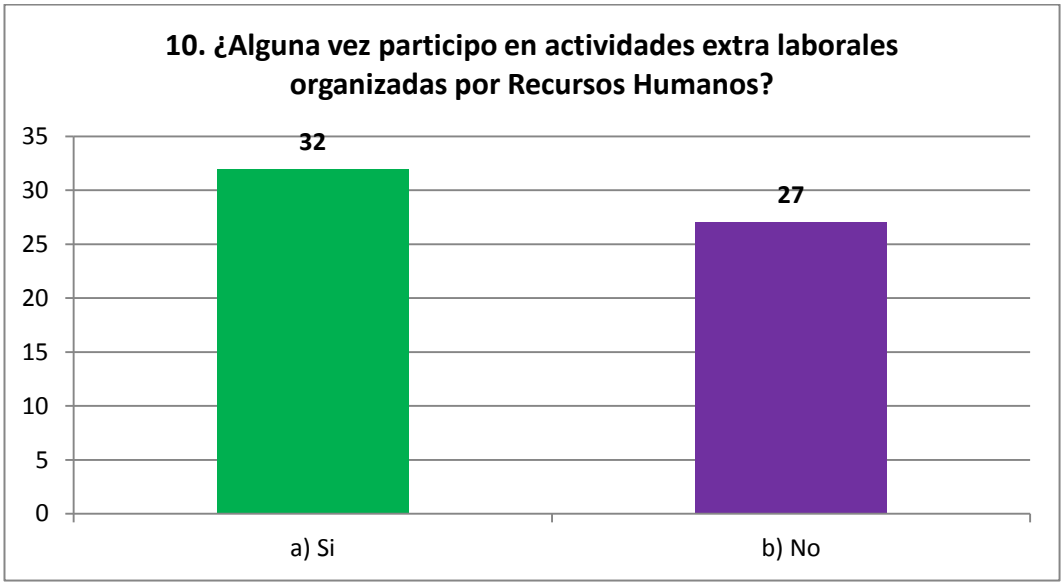
Por otra parte en este ambiente el personal debería descansar, tener un momento para relajarse, compartir con los compañeros, escuchar música, y otras actividades que satisfagan sus distintas necesidades tanto sociales, de seguridad y fisiológicas, además estos aspectos ayudarían a que el personal sepa que trabaja en una empresa que se preocupa por su bienestar.

En lo que respecta a las áreas de la línea intermedia y tecno estructura, casi el total de los empleados, el 92.59% de los encuestados respondieron que para

ellos si son suficientes las áreas destinadas al personal, se debe tomar en cuenta que el personal perteneciente a estas áreas no comparte baños con el núcleo operativo al encontrarse al otro extremo del edificio del hotel, no necesitan duchas, casilleros o vestidores porque trabajan en horario de oficina y casi nunca utilizan el comedor ya que como se explicaba antes cuentan con receso al medio día para salir del hotel para comer y descansar.

Grafico N° 19

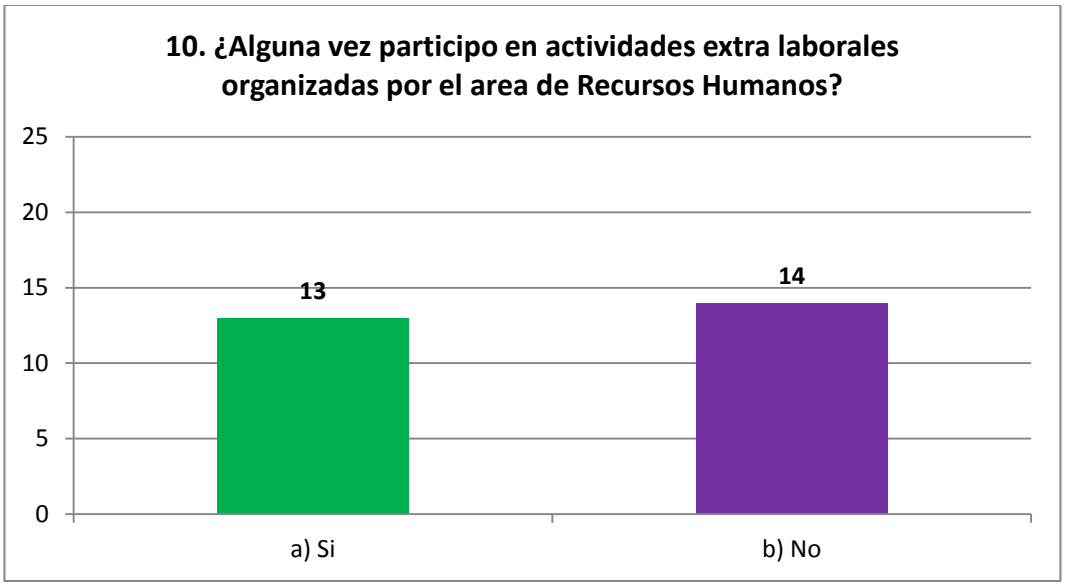
Núcleo Operativo – Necesidad fisiológicas y de seguridad



L

Grafico N° 20

Línea Intermedia – Necesidad fisiológicas y de seguridad



En ambas graficas se puede observar que la diferencia entre las personas que si participaron en actividades extra laborales y las personas que no participaron en este tipo de actividades es muy pequeña, cuando se realizó el método de observación al conversar con el personal ellos contaron que las actividades que organiza el área de recursos humanos son más que todo festejos de cumpleaños pero cada 3 meses, el festejo de cumpleaños de la dueña del hotel, el festejo de navidad y recientemente se realizó un campeonato de futbol en el que participaron varios empleados pero más que todo del núcleo operativo.

El hecho de que el área de recursos humanos realice pocas actividades al año se debe a que la persona encargada de este departamento también se encarga de las operaciones del hotel que en una empresa como esta es un departamento que demanda tiempo y esfuerzo entonces el recurso humano ya no tiene la atención que debería.

Se deben ofrecer distintas actividades al personal para que ellos escojan según gustos y disponibilidad de tiempo, en cual participaran y deberían ser motivados de alguna manera a participar de estas actividades.

Grafico N° 21

Núcleo Operativo– Necesidades sociales, necesidades de seguridad

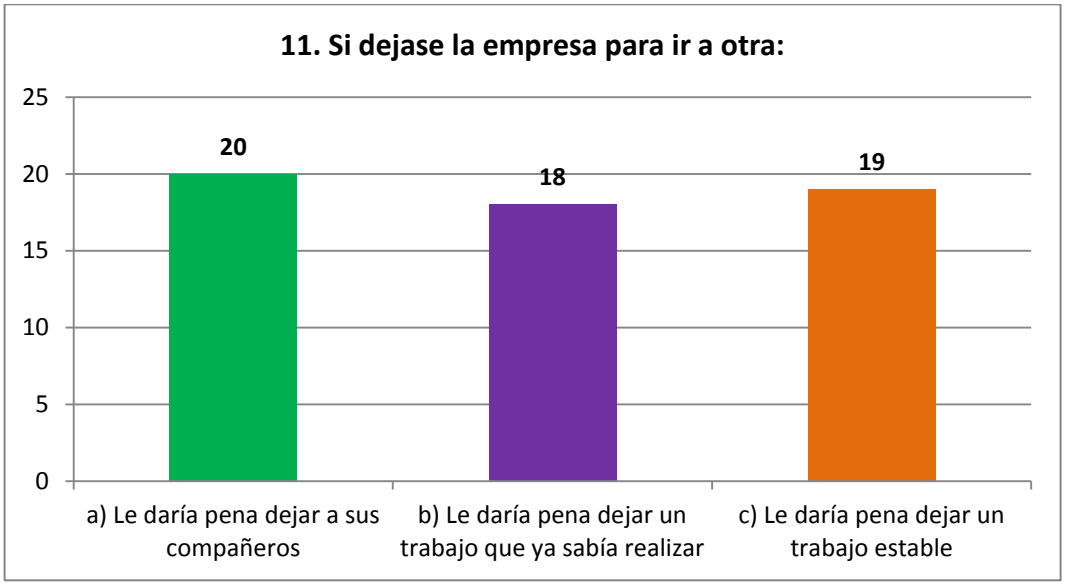
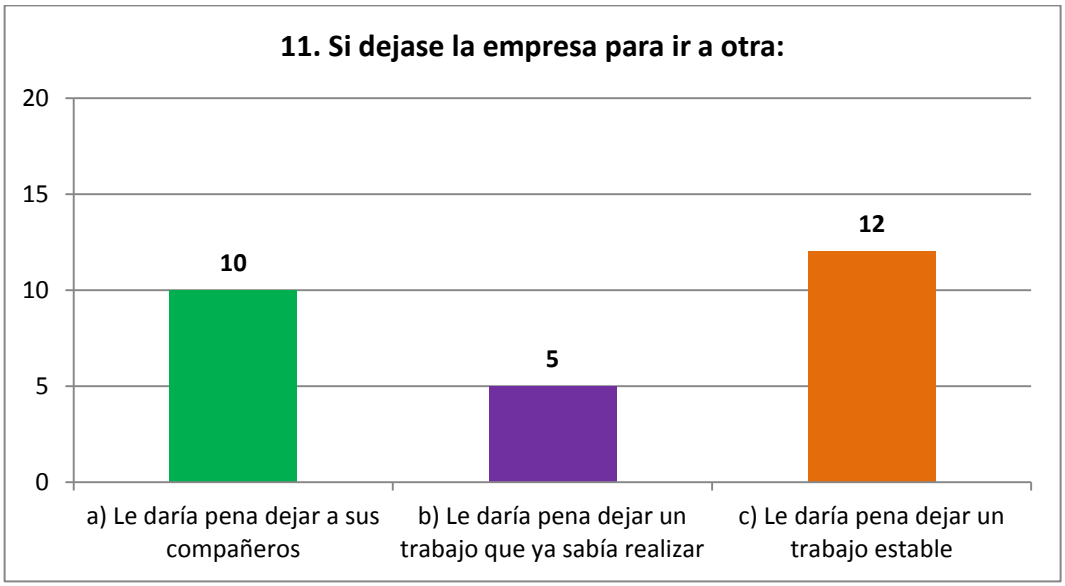


Grafico N° 22

Línea Intermedia – Necesidades sociales, necesidades de seguridad



En esta pregunta los resultados que se obtuvieron fueron distintos entre las dos áreas. En el núcleo operativo de total de los encuestados 35.08% de los empleados respondieron que si dejarían de trabajar en el hotel les daría pena dejar a sus compañeros, esta opción escogida por la mayoría del personal refleja la amistad que puede existir entre los empleados siendo este un aspecto positivo ya que ayuda al clima organizacional y también ayuda a crear una cultura organizacional de compañerismo y apoyo.

La siguiente opción apoyada por 33.34% empleados fue el inciso b), en el cual las personas opinan que si dejarían la empresa les daría pena porque dejarían un trabajo estable, hoy en día en nuestro país, cada día es más difícil encontrar

una fuente de trabajo estable en la cual estemos seguros de recibir un salario en una fecha determinada y que los empleados no serán retirados de la empresa sin explicaciones, entonces los empleados del hotel al contar con condiciones de trabajo estables tendrían pena de irse de una empresa seria y comprometida con su personal como en la que actualmente trabajan. Y la tercera opción escogida por 31.58 % de personas fue el inciso c) que les daría pena por dejar un trabajo que ya sabían realizar, esta opción refleja como el ser humano en algunas ocasiones tiene miedo y se acobarda ante la idea de empezar y aprender de nuevo en un lugar distinto en el que no conoce bien sus funciones o como realizar su trabajo, este es el motivo por el cual algunos empleados del hotel no quisieran dejar la empresa.

En la línea intermedia los resultados son distintos, 44.45 % del 100% de los encuestados respondieron que si dejarían la empresa les daría pena dejar un trabajo estable, siendo la explicación la misma que en el núcleo operativo, está totalmente ligada a la situación del país y a las condiciones actuales del mercado laboral.

La segunda opción escogida por 10 personas del total de encuestados es el inciso a) a los empleados les daría pena dejar a sus compañeros, esta opción

puede ser analizada según la teoría de motivación de Maslow en la cual nos explica que una persona debe satisfacer necesidades de afiliación, debe sentirse parte de un grupo y al satisfacer esta necesidad podrá buscar la satisfacción de otras de niveles más altos, entonces si una persona ya satisface esta necesidad peor de pronto cambia de trabajo y por ende de compañeros, esta necesidad de nuevo se encuentra insatisfecha y la persona debe esforzarse de nuevo por pertenecer a un grupo. Y por último la tercera opción escogida por 18.51% del 100% de los encuestados es el inciso b) les daría pena dejar un trabajo que ya sabían hacer, esta opción fue escogida por la minoría del personal de la línea intermedia debido a que este personal cuenta en su mayoría con estudios universitarios o mínimamente técnicos entonces los conocimientos que tienen pueden ser nuevamente aplicados en otros trabajos dejando de ser un problema importante al momento de dejar la empresa.

Grafico N° 23

Núcleo Operativo– Necesidades sociales

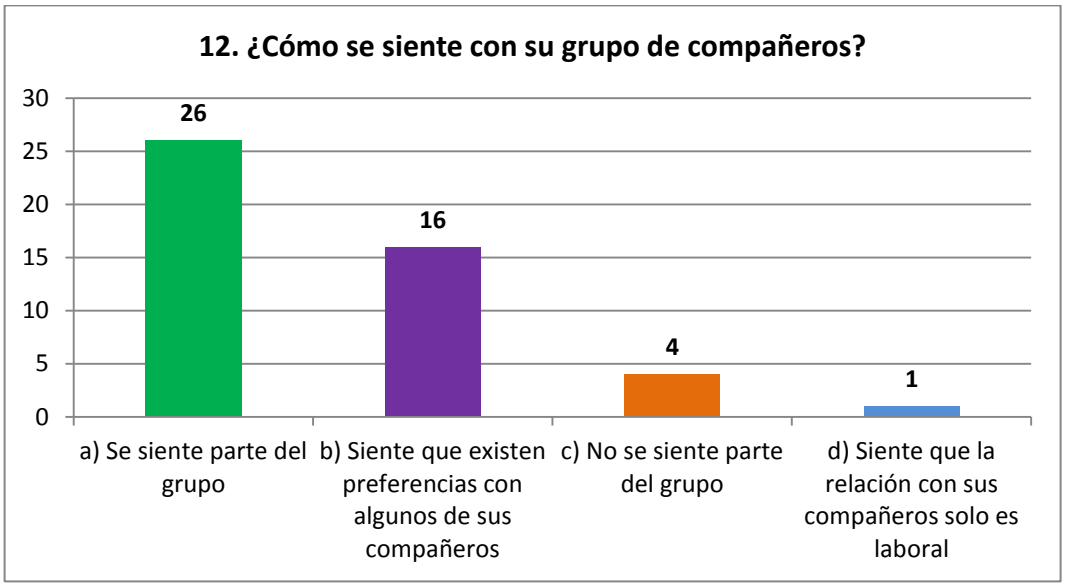
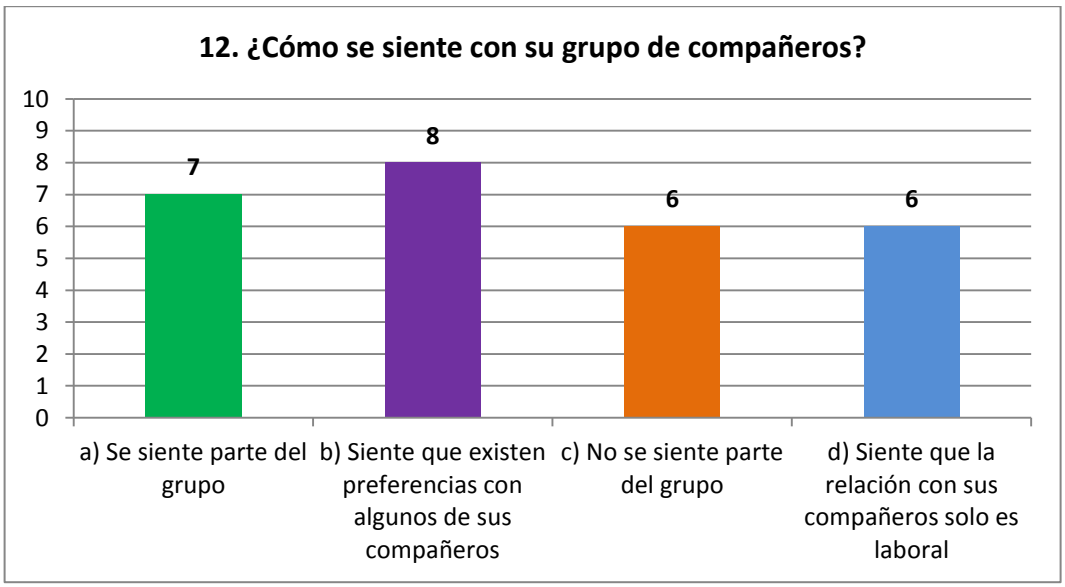


Grafico N° 24

Línea Intermedia – Necesidades sociales



En el núcleo operativo del 100% de personas una mayoría de 45.61 % empleados respondieron que se sienten parte del grupo, este es un aspecto sumamente importante cuando una persona se encuentra trabajando ya que pasara 8 horas diarias como mínimo con sus compañeros de trabajo, debe satisfacer necesidades sociales, necesidades de afiliación, como ser sentirse parte de un grupo que comparte costumbres, ideologías, etc. es por este motivo que es muy importante la cantidad de personas que escogieron este inciso.

Por otra parte existen un 28% de las personas que escogieron el inciso b) el cual dice que sienten que existen preferencias con algunos de sus compañeros, de este grupo de personas la mayoría pertenecen al área de gobernancia donde últimamente han existido algunos problemas entre compañeras. Este problema entre compañeras fue comentado por la mayoría de las empleadas al realizar el método de observación dirigido, las empleadas comentaron que existió un cambio de jefa de gobernantas y ella hizo que existan diferencias de trabajo, de carga de trabajo y de tolerancia a errores entre las compañeras entonces ahora ellas sienten que existen preferencias.

La tercera opción escogida por el 7% de las personas fue que no se sienten parte del grupo, esta respuesta puede ser efecto de varios problemas o acciones que hayan existido durante todo este tiempo en la empresa, es por este motivo que es importante realizar actividades extra laborales en las cuales

los empleados se conozcan, compartan intereses y opiniones y de esta manera logremos que todos se sientan parte de un grupo, ya que si la empresa no puede lograr la unión de sus empleados será más complicado lograr sus objetivos.

Y por último una persona respondió que siente que la relación con sus compañeros es solo una relación laboral, este es un dato positivo ya que de alguna manera casi todos los empleados se sienten parte del grupo, pero de todas maneras la empresa debe trabajar para que todos los empleados tengan este sentimiento y se mantenga.

En las áreas de la línea intermedia del 100% de encuestados 29.62% de las personas respondieron que existen preferencias con algunos de sus compañeros, este dato es importante debido a que se debe tratar de evitar este tipo de opiniones demostrando que todos son iguales y que no hay motivos para existan este diferencias. Una forma interesante y efectiva de demostrar la igualdad de los empleados es participando todos en distintas actividades, otorgando si es posible la misma cantidad de trabajo a todos los empleados de un área entre otras técnicas que se pueden utilizar.

En segundo lugar 25.92% de los empleados respondieron que se sienten parte del grupo, siendo este un aspecto positivo ya que aunque no sean la mayoría, se sabe que existen personas que se sienten de esta manera y que pueden convertirse en ayuda para que los demás empleados se sientan de la misma

manera, se debe mantener a esta personas convencidas e incrementar el número de personas que tengan esta opinión respecto sus compañeros.

En la línea intermedia el 22.23% de las personas respondieron que no se sienten parte del grupo y otro 22.23% respondió que la relación con sus compañeros solo es laboral, en suma tenemos 44.46% de personas que no se sienten pertenecientes a un grupo en su fuente de trabajo, este es un problema si no se actúa rápidamente, ya que se debe tomar en cuenta que casi la mitad del total de los empleados debería sentirse mejor y más aceptados en su trabajo.

En la entrevista realizada al ápice estratégico del hotel, los gerentes y jefes de área respondieron que creen que existe compañerismo entre sus subordinados, este un tema que se debe tomar en cuenta y actuar con profesionalismo al momento de darse cuenta si realmente existen las preferencias mencionadas por el personal. Mediante el método de observación se pudo constatar que la mayoría de la información otorgada tanto por la línea intermedia como por el núcleo operativo y el ápice estratégico, se llegó a la conclusión que efectivamente en ciertas áreas existen preferencias con algunos empelados, pero son aspectos que pueden cambiar, y al ser cambiados los empleados que se sentían afectados, se sentirán mucho mejor y comprometidos con la empresa porque se darán cuenta de que todos son iguales.

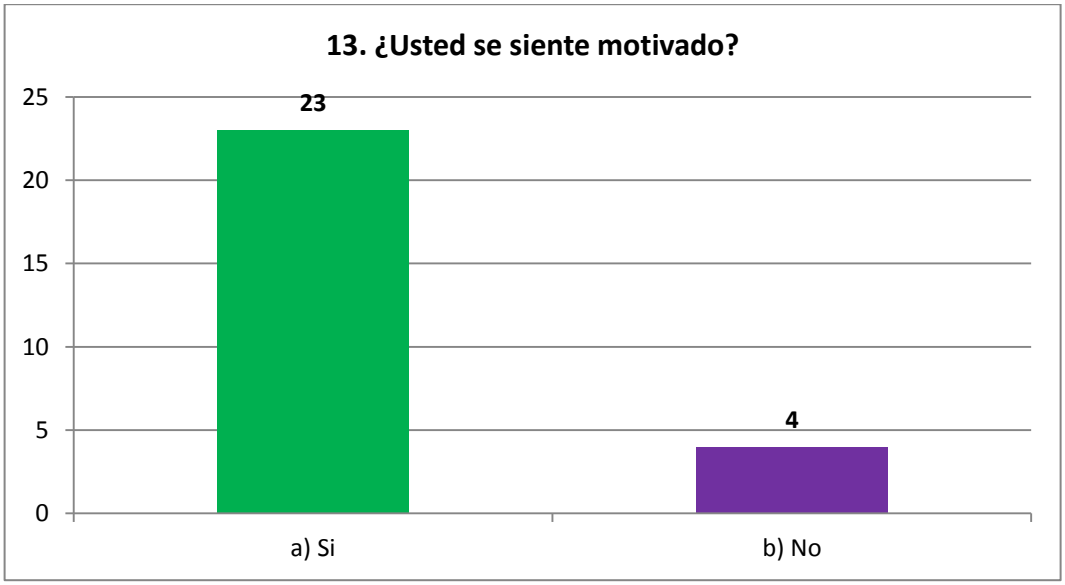
Grafico N° 25

Núcleo Operativo – Motivación



Grafico N° 26

Línea Intermedia – Motivación



En ambas áreas, tanto en el núcleo operativo como en la línea intermedia, los empleados respondieron que si se sienten motivados, siendo este un aspecto importante y favorable cuando la empresa decida implementar las políticas que se diseñen en el presente proyecto porque se necesitara que los empleados estén dispuestos al cambios, a participar en las nuevas actividades y a sentirse parte de la empresa. También es importante porque por más de que el personal se sienta motivado en este momento la empresa debe mantener e incrementar esta motivación permanentemente, de nada serviría saber que el personal está motivado y no realizar ninguna acción al respecto pensando que se mantendrán en este estado para siempre, es por eso tan importante preocuparse por el personal y su bienestar en la empresa.

En la entrevista realizada a los gerentes y jefes de área se les pregunto cómo motivaban a su personal, la mayoría de ellos respondió que se los motivaba de forma económica, por ejemplo en el área de ventas se motiva a los empleados según la cantidad de ventas realizadas, en otras áreas con memos de felicitación y en algunos casos mediante la participación el jefe de área en lagunas actividades con los subordinados.

Estas respuestas demuestran que en el hotel si existe una idea básica de motivación al personal pero el problema es que cada jefe o gerente de departamento motiva pero no siguen un cronograma de tiempos, herramientas motivacionales, etc., siendo este un factor importante para regularizar y

formalizar la motivación en la empresa y también tomando en cuenta que cada área y tiene necesidades distintas.

Grafico N° 27

Núcleo Operativo – Factores Motivacionales

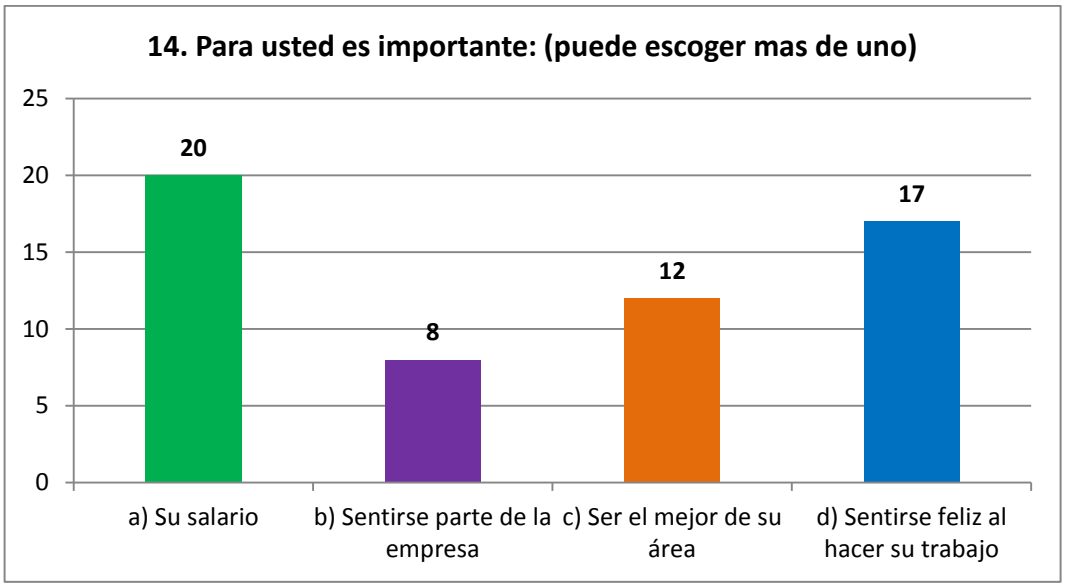
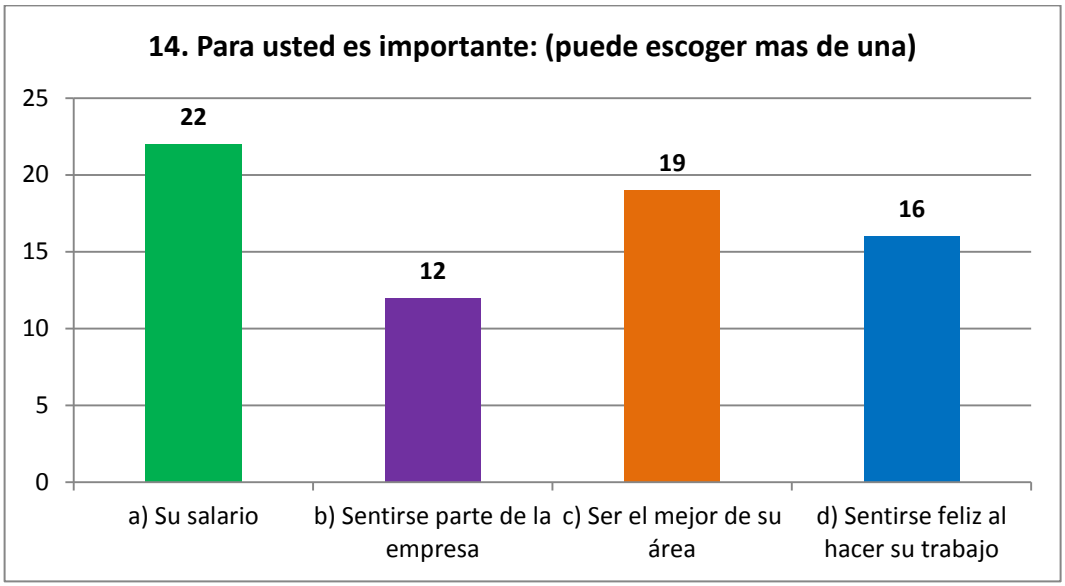


Grafico N° 28

Línea Intermedia – Factores Motivacionales



En el núcleo operativo con un 35% y en la línea intermedia con un 81.48% , lo más importante para ellos el su salario siendo esta la respuesta más lógica basándonos en el supuesto de que todas las personas trabajan para ganar dinero y cubrir sus necesidades de alimento, vivienda, ropa, etc., pero se debe tomar en cuenta que es una herramienta motivacional inestable y que como nos explica la teoría el hombre puede ser motivado por el dinero pero esta motivación solo durar un momento hasta que haya satisfecho sus necesidades básicas, luego buscara satisfacer otro tipo de necesidades que ya no se satisfacen solamente con dinero.

Un 29% de los empleados del núcleo operativo respondieron que para ellos es más importante sentirse feliz al hacer su trabajo siendo este un factor motivacional intrínseco pero que puede ser influido por las distintas herramientas motivacionales que utilice el departamento de recursos humanos con el personal.

En tercer lugar un 21% del núcleo operativo respondió que es más importante ser el mejor de su área, y este factor es determinante en el núcleo operativo debido a que es el más numeroso y las personas deben destacarse por su trabajo, además de que reciben los memos de felicitación, y en algunos casos como en el área de gobernancia dependiendo de la calidad de trabajo que realizan van ascendiendo según la calidad de las habitaciones, entonces una empleada que destaca en el área de gobernancia trabaja en el último piso del hotel donde se encuentran las habitaciones de mejor calidad y se hospedan huéspedes con más dinero que podrán otorgar una mejor propina a la empleada.

Y en último lugar, el 14% lugar los empleados respondieron que para ellos lo más importante es sentirse parte de la empresa, esta respuesta es un factor determinante si se la analiza como componente importante para que los empleados realicen un buen trabajo y se sientan comprometidos con el Hotel, pero se debe recordar que el compromiso o el sentirse parte de la empresa es el fruto de muchos otros factores que pueden ser practicados con el personal y

que más bien si se toma en cuenta el hecho de que se deben utilizar herramientas motivacionales para que puedan satisfacer las distintas necesidades del personal, ellos se sentirán cada vez mas parte de la empresa.

En la línea intermedia como se explicaba anteriormente el 81.48% del personal respondió en primer lugar que el factor más importante es su salario, tomando en cuenta las teorías otorgados por Maslow hace muchos años se concluye que el hombre si es motivado por el dinero, pero como ya se dijo anteriormente, es una motivación momentánea.

En la línea intermedia el personal respondió como segunda opción ser el mejor de sus área con un 70.37% , esta respuesta puede estar influida debido a que, como se analizó anteriormente, los jefes y gerentes de área utilizan bonos según las ventas realizadas, entonces es importante para los empleados sobresalir y ser conocido como el mejor de su área. También al existir un mayor nivel académico en estas áreas la competencia es mayor más que todo de conocimientos y de la forma de realizar el trabajo.

La tercera opción escogida por 59.25% de los empleados de la línea media fue ser feliz al hacer su trabajo, esta respuesta podría ser analizada como que el personal perteneciente a esta área es consciente de que a veces uno no puede realizar el trabajo que quisiera o que en algunas ocasiones los resultados del trabajo realizado no son los que se esperaban, entonces no es un factor importante para ellos estar feliz con el trabajo que hacen, es en este punto

donde el departamento de recursos humanos debe trabajar y tratar de que el empleado se sienta feliz de pertenecer a la empresa y de realizar su trabajo, el departamento de recursos humanos puede lograr estos dos objetivos demostrando interés en el trabajo que realiza el empleado, hablando con el jefe de área para que motive a sus empleados y los felicite cuando realicen un buen trabajo y realizando diferentes actividades en las cuales el empleado participe.

Y como cuarta opción, el 44.45% de los empleados escogieron el inciso b) sentirse parte de la empresa, que como se explicaba antes este sería el producto de varias acciones anteriores y se podrá lograr con la ayuda del jefe de área y del departamento de recursos humanos.

Grafico N° 29

Núcleo Operativo – Factores Motivacionales

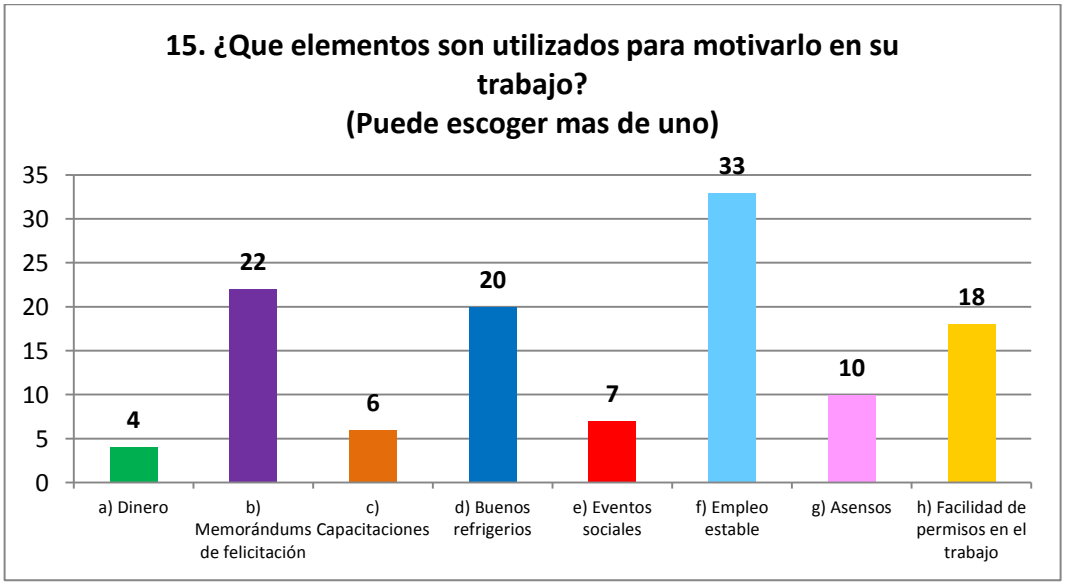
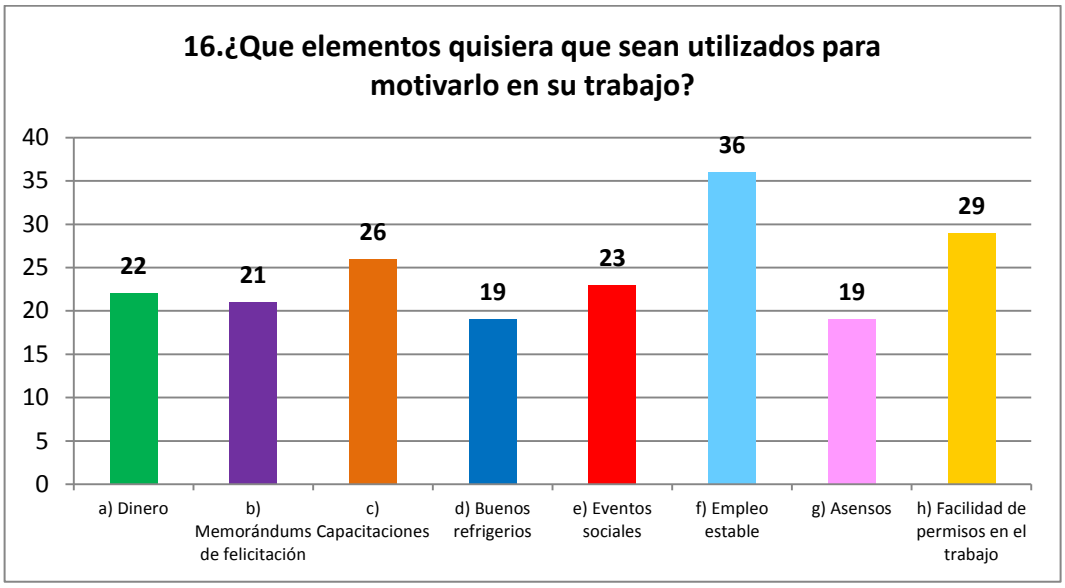


Grafico N° 30

Núcleo Operativo – Factores Motivacionales



Para investigar y deducir cuales son las necesidades de los empleados se realizaron dos preguntas claves, una en la que se pide que escojan cuales son los elementos que ellos piensan que la empresa utiliza para motivaros y la ora es cuales son los elementos que quisieran que la empresa utilice para motivarlos, en primer lugar los empleados consideran que son motivados al contar con un empleo estable y ellos están de acuerdo con que siga siendo un factor primordial para sentirse motivados en el trabajo. En segundo lugar respondieron que la empresa los motiva mediante memorándums de felicitaciones cuando ellos en realidad quisieran que exista mayor facilidad de obtener permisos en algunas ocasiones. En tercer lugar respondieron que la

empresa actualmente otorga buenos refrigerios cuando a ellos les interesaría más tener capacitaciones en su área. En cuarto lugar la empresa otorga facilidad en los permisos al personal, cuando en realidad ellos prefieren que se mayor prioridad a este factor y se deje en cuarto lugar a los eventos sociales que se puedan organizar en la empresa. En quinto lugar los empleados piensan que la empresa realiza los asensos cuando en realidad ellos quisieran que se otorgue el quinto lugar al dinero en bonos. En sexto lugar los empleados situaron al factor de eventos sociales que organiza la empresa cuando ellos en quisieran que en sexto lugar se encuentren los memorándums de felicitaciones. En séptimo lugar los empleados respondieron que actualmente la empresa casi no realiza capacitaciones cuando en realidad ellos opinan que en séptimo lugar deberían encontrarse los asensos. Y por último en octavo lugar actualmente la empresa otorga poco dinero en bonos según la expectativa de los empleados, cuando para ellos lo menos importante seria los buenos refrigerios.

Grafico N° 31

Núcleo Operativo – Factores Motivacionales

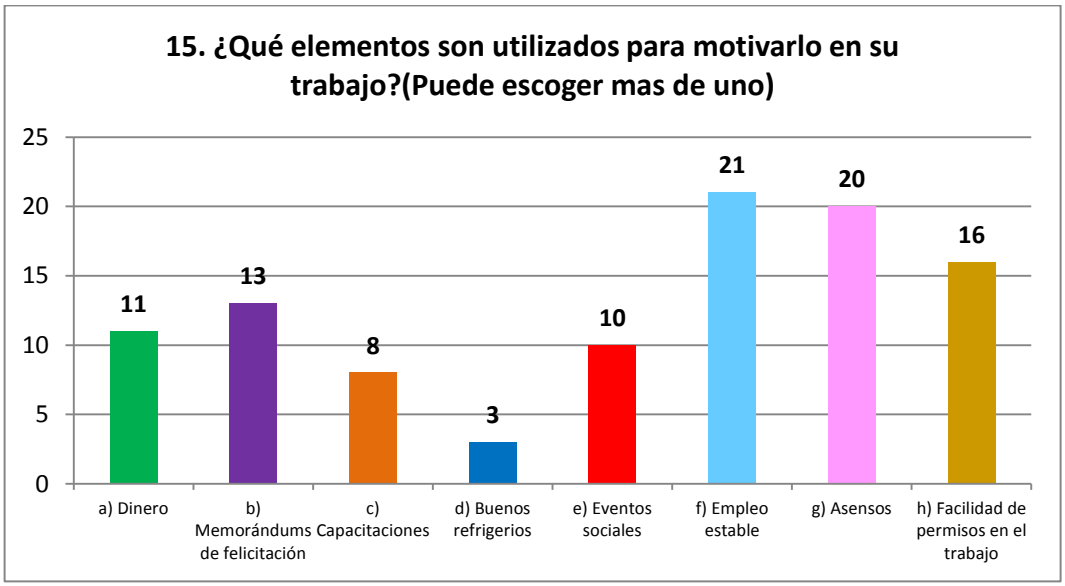
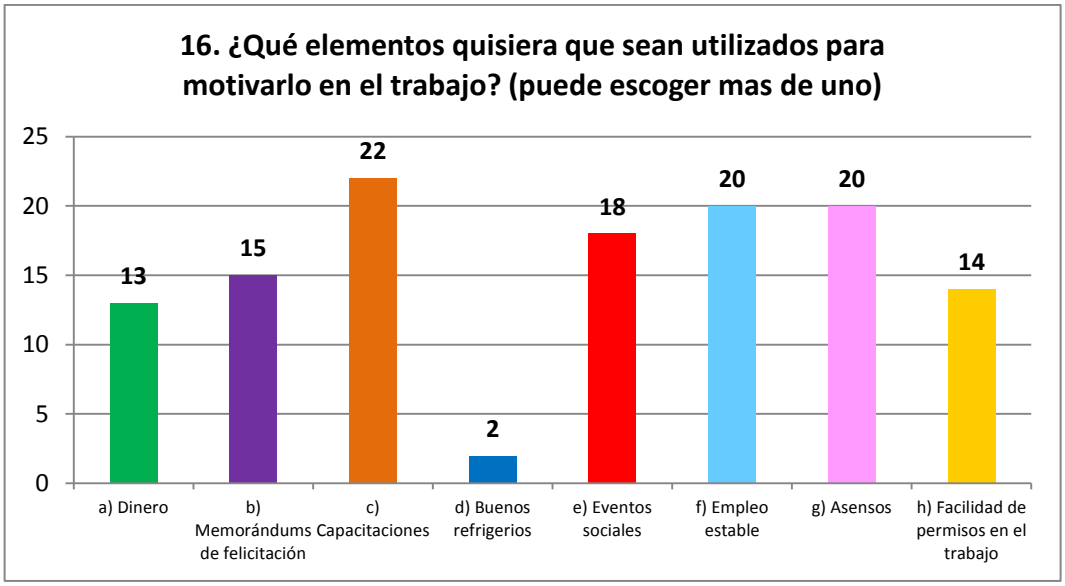


Grafico N° 32

Línea intermedia – Factores Motivacionales



En las áreas que componen la línea media, las opiniones otorgadas acerca de los factores motivacionales que actualmente utiliza la empresa y que ellos quisieran que se utilicen son distintos a los del núcleo operativo, a continuación el detalle de las respuestas.

En primer lugar los empleados respondieron que actualmente la empresa les otorga un empleo estable, cuando ellos quisieran que se le dé prioridad a las capacitaciones dependiendo de sus áreas. En segundo lugar respondieron que la empresa otorga ascensos y los empleados también otorgaron el segundo lugar a los asensos, esto quiere decir que tanto la empresa como los empleados están de acuerdo que es un factor importante para mantener la motivación. En tercer lugar actualmente se encuentra la facilidad para acceder a permisos, cuando en realidad ellos quisieran que se les otorgue un empleo estable. En cuarto lugar se encuentran los memorándums de felicitaciones, los empleados piensan que en cuarto lugar deberían estar los eventos sociales. En quinto lugar se encuentra actualmente el dinero según lo que respondieron los empleados, cuando lo que ellos quisieran que se encuentre en esta posición son los memorándums. Actualmente según los empleados, la empresa otorga el sexto lugar a los eventos sociales, cuando ellos quisieran que este lugar pertenezca a la facilidad de permisos. En séptimo lugar se encuentran las capacitaciones actualmente, pero los empleados quisieran que en séptimo lugar se encuentre el dinero, ya que ellos cuentan con un sueldo y bonificaciones este factor se podría aceptar como un derecho adquirido no

como algo extra que podría hacer la empresa. Y por último coincidiendo entre lo que hace actualmente la empresa y lo que quisieran los empleados se encuentran los buenos refrigerios, que en estas áreas de la línea media no son tan necesarios ni decisivos en su jornada ya que no trabajan en turnos.

CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL

Grafico N° 33

Núcleo Operativo – Desempeño laboral

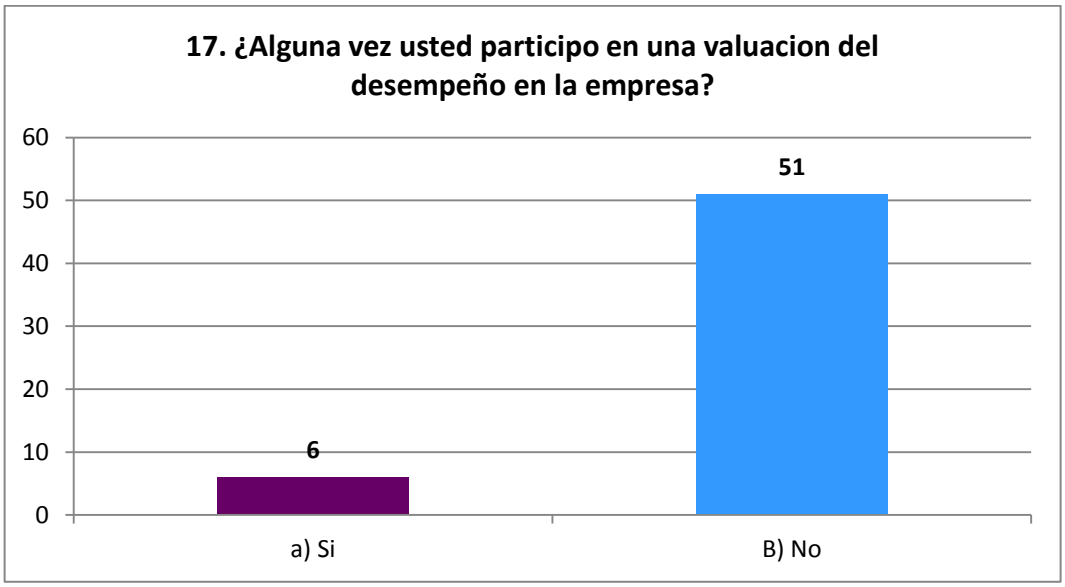
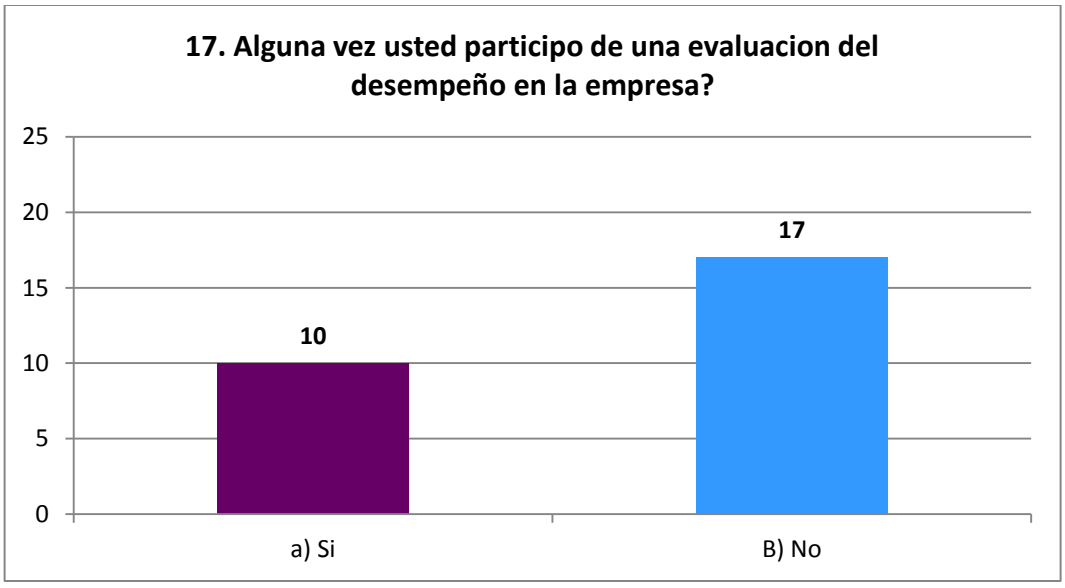


Grafico N° 34

Línea Intermedia – Desempeño laboral



En lo que respecta a la evaluación del desempeño, a los empleados de las áreas pertenecientes al núcleo operativo se les preguntó si alguna vez participaron de una evaluación del desempeño, del 100% de los encuestados una mayoría de 89.47% de empleados respondió que no y solo el 8.77% respondió que sí, siendo esta respuesta la prueba de que actualmente no se utilizan herramientas de evaluación formales. Según la teoría dedicada a la evaluación del desempeño, los empleados deben saber que están siendo evaluados pero también deben recibir retroalimentación acerca de esta evaluación para poder mejorar su trabajo, esta retroalimentación es la que no están recibiendo actualmente los empleados. Por otra parte se le pregunto a los jefes y gerentes de área si se realizaban evaluaciones del desempeño en la empresa, la mayoría respondió que sí, pero al nombrar las herramientas de evaluación que utilizaban se puede comprobar que también se debe capacitar al ápice estratégico acerca de lo que es una evaluación del desempeño, como puede ser realizada, que elementos debe tener y como se realiza la retroalimentar la personal.

En la línea intermedia del total de los empleados encuestados, el 62.96% respondió que no había participado de una evaluación del desempeño y 37 % que si lo habían hecho. En estas áreas puede que los jefes y gerentes de área, tal como respondieron en sus entrevistas, realicen evaluaciones a sus empleados, pero de todas maneras este no es todavía un proceso formalizado por la empresa y no utilizan las mismas evaluaciones en todas las áreas.

Grafico N° 35

Núcleo Operativo – Desempeño laboral

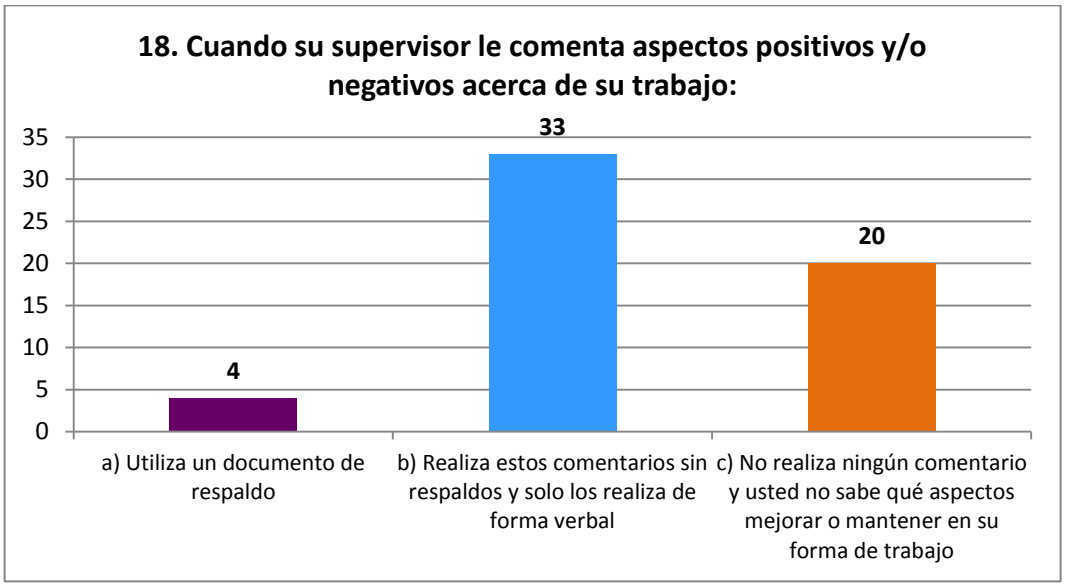
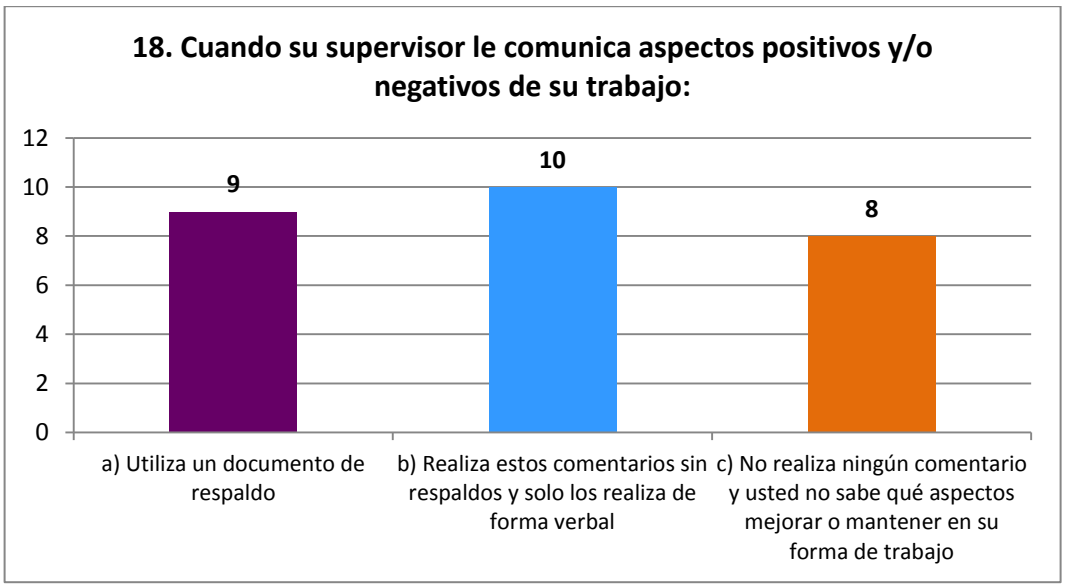


Grafico N°36

Línea Intermedia – Desempeño laboral



Los resultados obtenidos en el núcleo operativo son distintos a los de la línea intermedia, en primer lugar el 57.89% de los empleados respondió que cuando su supervisor les comenta algún aspecto del trabajo que realizan ya sea positivo o negativo, no lo hacen con documentos de respaldo, esto quiere decir que no se documentan los errores o los aspectos positivos de cómo realiza el trabajo el personal, entonces no se puede hacer un seguimiento de cómo el empleado ha ido mejorando o desmejorando su trabajo con el paso del tiempo.

En segundo lugar el 35% del personal respondió que su supervisor no realiza ningún comentario acerca de su trabajo y el empleado no sabe qué aspectos debe mejorar o cuales debe mantener en su trabajo. Y en último lugar el 7% de empleados respondió que su supervisor si utiliza un documento de respaldo al momento de emitir juicios positivos o negativos acerca de su trabajo.

En las áreas pertenecientes a la línea media el 37% de los empelados respondió que su jefes de área realizan comentarios sin respaldos y solo realizan estas valoraciones acerca de su trabajo de forma verbal, el 33.34% del total de encuestados respondieron que sus jefes si utilizan documentos de respaldo al momento de realizar la evaluación y el 29.62% respondió que no reciben ningún comentario y al final ellos no saben qué aspectos deben mejorar o mantener en su forma de trabajo.

Grafico N° 37

Núcleo Operativo – Desempeño laboral

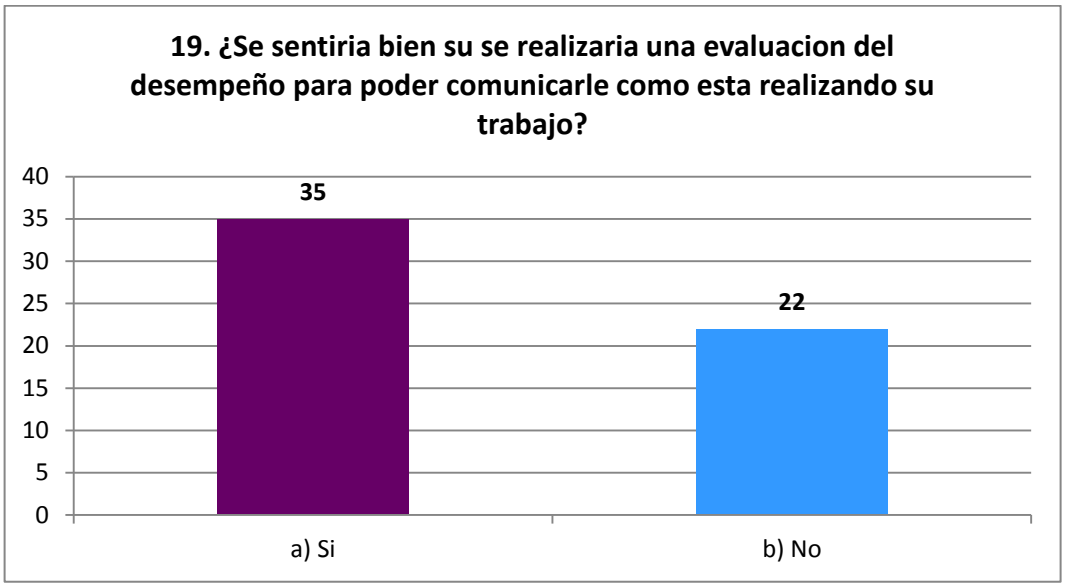
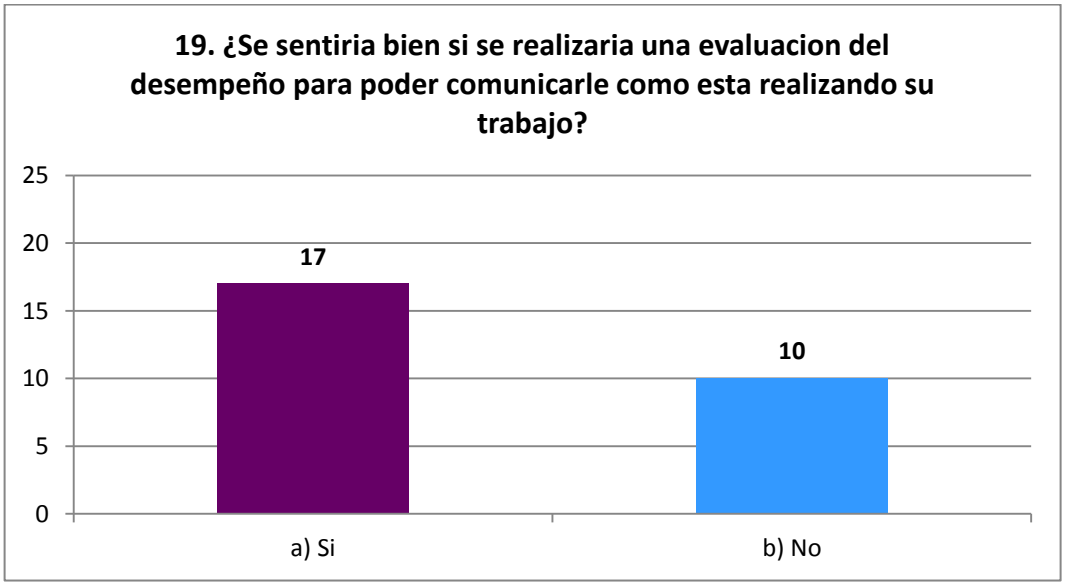


Grafico N° 38

Línea Intermedia – Desempeño laboral



A los empleados del núcleo operativo se les realizo una última pregunta, si se sentirían bien si se realizaría una evaluación del desempeño para poder comunicarles como está realizando su trabajo, del total de encuestados, el 61.40% respondió que sí y el 38.59 % respondieron que no. El hecho de que la mayoría de los empleados estén de acuerdo con realizar y que les realicen una evaluación del desempeño es muy positivo debido a que la participación de los empleados en este proceso hace que se comprometan más con el trabajo que realizan, e incluso cuando se realizó el método de observación algunos de ellos comentaron que sería bueno saber la opinión de su jefe respecto a su trabajo y que cuando ellos mejoren también reciban una felicitación, que este sería un aspecto muy importante en su vida laboral.

En la línea media también se realizó esta pregunta a los empleados y de total de encuestados, el 62.96% respondió que si quisieran que se realice este tipo de evaluación y 37% respondió que no. Mediante algunas conversaciones en el método de observación dirigido ellos opinaron que también sería interesante que pudieran evaluar a sus jefes, realizando así evaluaciones de 180 ° o 360° que podrían ser muy provechosas para la empresa

	Ápice Estratégico	Línea Intermedia	Núcleo Operativo	Tecno Estructura y Staff
Fisiológicas	*Áreas de trabajo con temperaturas altas(Ventas,Contabilidad,Finanzas) *Áreas de trabajo muy pequeñas(Depto. de Operaciones y RRHH,Depto Mantenimiento y sistemas,Depto de costos)	*Áreas de trabajo con temperaturas altas(Ventas,Contabilidad,Finanzas) *Falta de Ergonomía en las oficinas de algunas áreas (Recepcion,Contabilidad, Costos, Operaciones y RRHH,Eventos) *Falta de iluminación en áreas que se encuentran en el sótano(Operaciones y RRHH,Costos, Sistemas y Mantenimiento)	*Áreas de trabajo con temperaturas altas (gobernancia, cocina, limpieza, repostería) *Uniformes no adecuados para realizar sus actividades (gobernancia) *Área no adecuada para servirse los alimentos (Comedor) *Habilitación de más duchas para la higiene del personal	*Área de trabajo con temperaturas bajas *Área de trabajo pequeña e incomoda

Seguridad	* Seguridad física al trabajar en áreas con temperaturas altas (resfríos) * Seguridad física al trabajar en áreas pequeñas e incomodas	* Seguridad física al trabajar en áreas con temperaturas altas y luego golpes de aire frio al salir de las oficinas (resfríos) * Seguridad física al trabajar en posiciones incomodas *Seguridad física, al trabajar en áreas con intensidad de luz insuficiente (problemas en la vista)	*Seguridad física al realizar limpieza de las habitaciones con elementos químicos (alergias en la piel) *Seguridad física, falta de ventilación en el área de limpieza, pelusas y olor de detergentes. (problemas en pulmones) *Seguridad de empleo, debido a que es personal que puede ser reemplazado fácilmente. *Seguridad familiar, al trabajar en distintos turnos y dejar a su familia	* Seguridad física al trabajar en áreas con temperaturas bajas (resfríos y dolor de huesos) *Seguridad física, al trabajar en áreas con intensidad de luz insuficiente (problemas en la vista)

	Ápice Estratégico	Línea Intermedia	Núcleo Operativo	Tecno Estructura y Staff
Afiliación	* Necesidad de crear un grupo de trabajo con sus subordinados *Necesidad de cooperación entre sus pares	*Necesidad de sentirse parte del grupo de empleados(ser invitado a diferentes actividades, compartir criterios,etc) *Necesidad de confianza y colaboración con sus compañeros	*Necesidad de formar un grupo con sus pares y de que no exista rivalidades (gobernantas) *Necesidad de ayuda entre compañeros de trabajo (cocina, gobernancia, eventos) *Necesidad de sentirse parte de la empresa (gobernancia)	*Necesidad de sentirse parte de la empresa (sistemas) *Necesidad de compartir más con otros empleados de otras áreas (sistemas)

Reconocimiento	*Necesidad de reconocimiento del trabajo que realizan por parte del directorio de la empresa *Sentir que la empresa es exitosa gracias a la gestión y al trabajo que ellos realizan *Obtener mayores responsabilidades que y la empresa confíe en su trabajo	*Obtener mayores responsabilidades y la que empresa confíe en su trabajo *Sentir que la empresa es exitosa gracias a la gestión y al trabajo que ellos realizan *Recibir incentivos por el trabajo que realizan *El reconocimiento de su trabajo por parte de sus subalternos y también por parte del ápice estratégico	*Reconocimiento de su trabajo por parte de la línea intermedia y del ápice estratégico *Reconocimiento de su trabajo por parte de los huéspedes (gobernancia, restaurant, bellboys,recepcion,seguridad,limpieza) *Respeto otorgado por el ápice estrategico,por su jefe de área por parte de sus pares	* Reconocimiento de su trabajo por parte de la línea intermedia y del ápice estratégico * Reconocimiento de su trabajo por parte de las demás áreas *Respeto otorgado por las demás áreas, de su jefe de área y del ápice estratégico
Autorrealización	*Necesidad de capacitación en temas específicos de sus área *Necesidad de poder para la toma de decisiones	*Necesidad de capacitación en temas de sus área *Necesidad de poder para la toma de decisiones *Necesidad del ascensos *Necesidad de resolución de conflictos	* Necesidad de capacitación en temas de sus área *Necesidad del ascensos *Necesidad de creatividad y espontaneidad en algunas de sus funciones	* Necesidad de capacitación en temas de sus área

PARTE IV.

I. PROPUESTA

4.1 Introducción a la propuesta

La propuesta que se desarrolló responde en su gran mayoría a todas las necesidades que surgieron según las respuestas que se obtuvieron mediante las distintas herramientas de investigación. Para diseñar una propuesta apropiada al interior de la empresa se analizó el funcionamiento y la integración entre las diferentes áreas, puesto que este aspecto coadyuva a la identificación de las necesidades del personal dependiendo del trabajo que realizan, y por ende a la mejora del desempeño.

Se determinó que se debe optimizar el uso de los recursos que posee la empresa, principalmente el recurso humano como el eje esencial que ejecuta todas las actividades de acuerdo a una formación específica y especializada.

Actualmente en el ámbito hotelero, el recurso humano es más valorado debido a que son los empleados los que ofrecen el servicio al cliente final, y de la calidad de este servicio dependerá si el cliente vuelve a alojarse en el hotel o no, en este sentido es necesario contar con políticas que motiven al personal en general

Sin embargo, aunque las empresas hoteleras tienen conocimiento de estos datos importantes, muchas veces olvidan a este recurso de la empresa y dejan de lado las necesidades que puedan tener, convirtiéndolos así solo en empleados que realizan su trabajo para que a empresa logre sus objetivos, cuando en realidad se debería preguntar y detectar necesidades de los empleados, para que se sientan mejor al realizar su trabajo y por consiguiente logren otorgar un servicio de calidad al cliente final.

Al tomar en cuenta estas necesidades del personal, se podrán formular políticas motivacionales específicas que ayuden a satisfacer las distintas necesidades, en distintas áreas del hotel, y dependiendo del área y del trabajo que el personal realiza.

Las ventajas que se pretenden obtener al diseñar políticas motivacionales son:

- Mejora del desempeño del personal.
- Motivación del personal en todas las áreas según necesidades específicas.
- Optimización de los recursos económicos y materiales.
- Integración de las áreas operativas y las áreas administrativas.
- Mayor conocimiento y control de los diferentes procesos.
- Lograr un mejor flujo de la información dentro la empresa.

4.2 Objetivo General de la Propuesta

Formular políticas motivacionales para el Hotel Camino Real Suites que contribuya a la mejora del desempeño del personal y optimizar el clima organizacional y la calidad de servicio otorgada al cliente externo.

a. Objetivos Específicos de la propuesta

- Atender las diversas necesidades de cada área de la organización profesional mediante la formulación de las políticas motivacionales.
- Elevar el nivel motivacional del personal para mejorar su desempeño laboral y fortalecer el clima organizacional.
- Proponer técnicas motivacionales factibles de implementación en una organización profesional
- Determinar mecanismos de evaluación del desempeño acorde a los requerimientos de la organización.
- Fomentar la participación del personal de todas las áreas organizacionales de la organización en la ejecución del sistema.

Con el fin de subsanar las necesidades detectadas mediante los diferentes métodos de investigación utilizados, a continuación una tabla – resumen de cómo cada una de estas necesidades tiene una causa y efecto tanto en el personal como en la organización, y cuál sería la solución propuesta para poder satisfacer las necesidades del personal según área de trabajo.

Cuadro N°2

Necesidades Ápice Estratégico

	Ápice Estratégico		
Necesidades Fisiológicas			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Áreas de trabajo con temperaturas altas(Ventas,Contabilidad,Finanzas)	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos	Personal agotado e incómodo en su área de trabajo	Sistema de ventilación adecuado
*Áreas de trabajo muy pequeñas	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos	Personal incomodo en su área de trabajo	Enviar a deposito documentos y muebles que no se utilicen en las áreas
Necesidades Seguridad			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Seguridad física al trabajar en áreas con temperaturas altas (resfríos)	Altas temperaturas en las áreas de trabajo	Personal resfriado y que en ocasiones se ausentara del trabajo	Sistema de ventilación adecuado

* Seguridad física al trabajar en áreas pequeñas e incomodas	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos	Personal incómodo y que no se siente a gusto en su área de trabajo	Proporcionar al personal sillas y escritorios cómodos y que puedan acomodarse a los ambientes en los que trabajan Proporcionar al personal muebles para poder ordenar los documentos.
Necesidades Afiliación			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Necesidad de crear un grupo de trabajo con sus subordinados	Relación solamente laboral y no de compañerismo o amistad con sus subordinados	*Falta de confianza por parte de los subordinados *Ambiente de trabajo incomodo	Actividades extra laborales para fortalecer la relación subordinado - jefe de área
* Necesidad de cooperación entre sus pares	Falta de actividades extra laborales con sus pares	*Ambiente de trabajo incomodo	Actividades extra laborales para fortalecer la relación entre pares
Necesidades Reconocimiento			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Necesidad de reconocimiento del trabajo que realizan por parte del directorio de la empresa	Falta de reconocimiento al esfuerzo	*Desmotivación del personal * Bajo desempeño *Incumplimiento de objetivos	* Implementar técnicas motivacionales * Reconocimiento al buen desempeño y al cumplimiento de objetivos

*Sentir que la empresa es exitosa gracias a la gestión y al trabajo que ellos realizan	Falta de reconocimiento al esfuerzo	Falta de compromiso por parte de los empleados	* Realizar reuniones informativas acerca de crecimiento del hotel y atribuir el logro de objetivos al buen trabajo del ápice estratégico
*Obtener mayores responsabilidades y que la empresa confíe en su trabajo	Falta de reconocimiento al esfuerzo	Falta de compromiso por parte de los empleados	*Premiar el buen desempeño del personal y otorgar mayor importancia a las actividades que realizan.
Necesidades Autorrealización			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Necesidad de capacitación en temas específicos de sus área	Pocos o en algunos casos inexistencia de capacitación al personal	Personal desactualizado en temas de su área de trabajo	Otorgar cursos de capacitación según las necesidades que tenga el personal
*Necesidad de poder para la toma de decisiones	Organización burocrática	* Lentitud en los procesos * Desmotivación en el personal	Otorgar más responsabilidades y poder de decisión al personal según sus capacidades

CUADRO N° 3

Necesidades Línea Intermedia

	Línea Intermedia		
Necesidades Fisiológicas			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Áreas de trabajo con temperaturas altas(Ventas,Contabilidad,Finanzas)	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos	Personal agotado e incómodo en su área de trabajo	Sistema de ventilación adecuado
*Falta de Ergonomía en las oficinas de algunas áreas	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos	Personal agotado e incómodo en su área de trabajo	Proporcionar al personal sillas y escritorios cómodos y que puedan acomodarse a los ambientes en los que trabajan Proporcionar al personal muebles para poder ordenar los documentos
*Falta de iluminación en áreas que se encuentran en el sótano	* Sistema de iluminación no apto para realizar trabajos de oficina * Área de trabajo en el Sótano	*Personal incomodo *Problema de vista en el personal *Desmotivación en el personal	*Mejorar la iluminación en estas áreas de trabajo * Preguntar al personal si necesitan filtros para las pantallas de la computadora *Realizar análisis oftalmológicos al personal de estas áreas.

Necesidades de Seguridad			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Seguridad física al trabajar en áreas con temperaturas altas y luego golpes de aire frio al salir de las oficinas (resfríos)	Altas temperaturas en las áreas de trabajo y bajas temperaturas en algunas áreas del hotel	Personal resfriado y que en ocasiones se ausentara del trabajo	Sistema de ventilación adecuado
* Seguridad física al trabajar en posiciones incomodas	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos Sillas, escritorios y muebles inadecuados para las áreas de trabajo	Personal incómodo y que no se siente a gusto en su área de trabajo	Proporcionar al personal sillas y escritorios cómodos y que puedan acomodarse a los ambientes en los que trabajan Proporcionar al personal muebles para poder ordenar los documentos
*Seguridad física, al trabajar en áreas con intensidad de luz insuficiente	Área de trabajo que se encuentran el sótano del Hotel y que cuentan con mala iluminación	Personal con menor rendimiento debido a las condiciones de trabajo Personal cansado e incómodo en su área de trabajo	*Mejorar la iluminación en las áreas de trabajo *Realizar exámenes oftalmológicos al personal de estas áreas
Necesidades de Afiliación			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Necesidad de sentirse parte del grupo de empleados	Falta de actividades extra laboralesRelaciones entre empleados solamente laborales y no de	*Personal que no se siente parte de un grupo de compañeros *Desmotivación del personalClima	Realizar diferentes actividades en las cuales el personal pueda conocer a sus compañeros y

	amistad o compañerismo	organizacional no óptimo para el trabajo	entablen relaciones de compañerismo y amistad
*Necesidad de confianza y colaboración con sus compañeros	*Falta de reconocimiento del trabajo que realiza el personal *Falta de relaciones de compañerismo y amistad	*Desmotivación del personal *Clima organizacional no óptimo para el trabajo	*Actividades en grupo para reforzar las relaciones entre compañeros *Capacitación acerca del trabajo en grupo y sus ventajas
Necesidades de Reconocimiento			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Obtener mayores responsabilidades y que la empresa confíe en su trabajo	Falta de poder de decisión por parte de los empleados de la línea intermedia	*Personal desmotivado *Lentitud en la toma de decisiones y procesos diarios	*Otorgar mayor poder de decisión al personal *Otorgar capacitación al personal acerca de la importancia y la responsabilidad al tomar decisiones
*Sentir que la empresa es exitosa gracias a la gestión y al trabajo que ellos realizan	Falta de reconocimiento al esfuerzo	Falta de compromiso por parte de los empleados	* Realizar reuniones informativas acerca de crecimiento del hotel y atribuir el logro de objetivos al buen trabajo del ápice estratégico

*Recibir incentivos por el trabajo que realizan	* Falta de reconocimiento al trabajo que realizan * Falta de herramientas motivacionales	*Personal desmotivado *Desempeño laboral no óptimo	* Utilizar herramientas motivacionales
*El reconocimiento de su trabajo por parte de sus subalternos y también por parte del ápice estratégico	Falta de reconocimiento al esfuerzo	*Personal desmotivado *Falta de compromiso por parte de los empleados de estas áreas	* Realizar reconocimientos públicos acerca de los logros obtenidos por parte del personal
Necesidades de Autorrealización			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Necesidad de capacitación en temas de sus área	Pocos o en algunos casos inexistencia de capacitación al personal	Personal desactualizado en temas de su área de trabajo	Otorgar cursos de capacitación según las necesidades que tenga el personal
*Necesidad de poder para la toma de decisiones	Organización burocrática	* Lentitud en los procesos * Desmotivación en el personal	Otorgar más responsabilidades y poder de decisión al personal según sus capacidades
*Necesidad del ascensos	Falta de crecimiento profesional dentro de la empresa	* Desmotivación en el personal*Desempeño laboral no óptimo	Crear panes de crecimiento profesional dentro de la empresa basados en los resultados de las evaluaciones del desempeño

*Necesidad de resolución de conflictos	Falta de conocimiento en técnicas de resolución de conflictos	*Problemas de clima organizacional *Desempeño laboral no óptimo *Personal desmotivado por los conflictos laborales	Capacitación en técnicas de resolución de conflictos

CUADRO N°4

Necesidades – Núcleo Operativo

	Núcleo Operativo		
Necesidades Fisiológicas			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Áreas de trabajo con temperaturas altas	Diseño de los ambientes de trabajo no óptimos	Personal agotado e incómodo en su área de trabajo	Sistema de ventilación adecuado
*Uniformes no adecuados para realizar sus actividades (gobernancia)	Uniformes incómodos para el trabajo que realiza el personal de gobernancia	*Bajo desempeño *Personal incomodo al realizar su trabajo	Uniformes diseñados para el tipo de trabajo que realiza el personal de esta área

*Área no adecuada para servirse los alimentos (Comedor)	*El personal no cuenta con un área donde pueda descansar del trabajo * El personal no se siente cómodo al momento de servirse sus alimentos	*Personal cansado *Personal desmotivado *Personal incomodo en un área en la que debería descansar de sus actividades diarias	*Aumentar sillas y mesas para que se sirvan sus alimentos *Pedir al personal que ayude con la decoración del comedor, de esta manera ellos se sentirán más cómodos en este ambiente y cuidaran el material que se les otorgue
*Habilitación de más duchas para la higiene del personal	* Área de baños destinados al personal no es suficiente para la cantidad de empleados que la utiliza	Retraso del personal para empezar sus actividades diarias	*Instalación de duchas y retretes suficientes para el número de empleados existentes
	Núcleo Operativo		
Necesidades de Seguridad			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Seguridad física al realizar limpieza de las habitaciones con elementos químicos (alergias en la piel)	* Para ofrecer un mejor servicio al cliente externo y cumplir con estándares de limpieza el hotel otorga a sus empleadas de gobernancia y lavandería diferentes líquidos para realizar la limpieza de baños, habitaciones y ropa	*Personal alérgico a algunos de estos líquidos *Riesgo de contraer enfermedades del sistema respiratorio y en la piel *Personal que puede enfermarse y tener que faltar al trabajo	* Otorgar implementos de seguridad al personal cuando utiliza este tipo de líquidos y determinar el uso obligatorio de los mismos *Realizar exámenes médicos al personal para detectar cualquier tipo de enfermedad que pueda existir a causa de los líquidos utilizados

*Seguridad física, falta de ventilación en el área de limpieza, pelusas y olor de detergentes. (problemas en pulmones)	*Uso de máquinas de lavar, secadoras y planchas que desprenden pelusa y vapores con químicos	* Personal con problemas respiratorios a causa de su trabajo	* Otorgar al personal implementos de seguridad para este tipo de trabajo * Mejorar la ventilación en las áreas de lavandería
*Seguridad de empleo, debido a que es personal que puede ser reemplazado fácilmente.	* Personal que realiza trabajos operativos y físicos y que por lo tanto puede ser reemplazado	* Preocupación del personal por la posible pérdida de trabajo	* Capacitación al personal en sus labores diarias* Reconocimiento de sus labores
*Seguridad familiar, al trabajar en distintos turnos y dejar a su familia	* Las demandas del cliente deben ser satisfechas a cualquier hora del día, es por este motivo que el personal debe trabajar en turnos	*El personal trabaja en distintos turnos y esto hace que a veces no comparta con su familia	* Actividades en las que se incluya a la familia de los empleados *Cumplimiento de horarios
	Núcleo Operativo		
Necesidades de Afiliación			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Necesidad de formar un grupo con sus pares y de que no exista rivalidades (gobernantas)	*Rivalidad entre compañeras	* Personal desmotivado *Bajo desempeño * Rivalidad entre compañeros * Falta de compañerismo en el área *Falta de compromiso organizacional	* Talleres de trabajo en equipo * Detectar empleadas que inician los problemas y tratar de conversar con ellas para lograr un cambio de actitud

*Necesidad de ayuda entre compañeros de trabajo (cocina, gobernancia, eventos)	* Falta de trabajo en equipo	* Falta de compañerismo * Bajo desempeño * Personal desmotivado *Falta de compromiso organizacional	* Talleres de trabajo en equipo
*Necesidad de sentirse parte de la empresa (gobernancia)	* Falta de reconocimiento de su trabajo por parte de la línea media	*Falta de compromiso organizacional *Clima organizacional no óptimo *Desmotivación del persona	*Actividades en las que se incluya al personal *Talleres de trabajo en equipo
	Núcleo Operativo		
Necesidades de Reconocimiento			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Reconocimiento de su trabajo por parte de la línea intermedia y del ápice estratégico	* Falta de reconocimiento de su trabajo	*Personal desmotivado *Bajo rendimiento *Incumplimiento de objetivos	* Reconocimiento público de su trabajo *Utilizar herramientas motivacionales
*Reconocimiento de su trabajo por parte de los huéspedes	* Falta de reconocimiento de su trabajo	*Personal desmotivado *Bajo rendimiento *Incumplimiento de objetivos	* Pedir al cliente que califique el trabajo de las personas que lo atendieron en una pequeña encuesta para poder reconocer a los empleados destacados

*Respeto otorgado por el ápice estratégico, por su jefe de área por parte de sus pares	* Llamadas de atención públicas por parte de algunos jefes de área que son consideradas faltas de respeto por parte de los empleados	* Personal desmotivado* Bajo desempeño* Miedo a recibir una llamada de atención en público * Mal clima organizacional	* Capacitación a los jefes de área en manejo de personal *Mejorar las relaciones entre jefes y subordinados
	Núcleo Operativo		
Necesidades de Autorrealización			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Necesidad de capacitación en temas de sus área	* Falta de conocimiento en algunos temas de sus actividades diarias que podrían mejorar su desempeño	* Incumplimiento de objetivos * Bajo desempeño * Desactualización del personal	* Capacitación en temas sugeridos por el mismo personal
*Necesidad del ascensos	* Falta de planes de crecimiento profesional en la empresa	*Personal desmotivado * Poco crecimiento profesional del personal	*Realizar planes de crecimiento profesional dentro de la empresa según los resultados de las evaluaciones del desempeño
*Necesidad de creatividad y espontaneidad en algunas de sus funciones	* Organización burocrática * El personal no se siente seguro al sugerir cambios o mejoras en su trabajo	* Trabajo monótono y que cansa al personal * Personal desmotivado * Perdida de buenas ideas que tiene el personal que ayudaría a mejorar su trabajo	* Realizar reuniones en las cuales el personal pueda sugerir cambios y el jefe de área tome en cuenta estas sugerencias

CUADRO N° 5

Necesidades – Tecno estructura y Staff

	Tecno estructura y Staff		
Necesidades Fisiológicas			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Área de trabajo con temperaturas bajas	Área de trabajo que se encuentra en el sótano del Hotel	Personal incomodo en su área de trabajo	Sistema de calefacción o mejora del área de trabajo
*Área de trabajo pequeña e incomoda	Oficina pequeña y lejos de las demás oficinas	*Personal incomodo * Personal desmotivado	Mejora del área de trabajo
	Tecno estructura y Staff		
Necesidades de Seguridad			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Seguridad física al trabajar en áreas con temperaturas bajas	Área de trabajo que se encuentra en el sótano del Hotel	*Personal incomodo en su área de trabajo *Salud del personal afectada por las condiciones de trabajo	Sistema de calefacción o mejora del área de trabajo

*Seguridad física, al trabajar en áreas con intensidad de luz insuficiente	* Sistema de iluminación no apto para realizar trabajos de oficina * Área de trabajo en el sótano	*Personal incomodo *Problema de vista en el personal *Desmotivación en el personal	*Mejorar la iluminación en estas áreas de trabajo * Preguntar al personal si necesitan filtros para las pantallas de la computadora *Realizar análisis oftalmológicos al personal de estas áreas
	Tecno estructura y Staff		
Necesidades de Afiliación			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
*Necesidad de sentirse parte de la empresa	Área de trabajo alejada de las demás	* Personal desmotivado * Falta de comunicación con el personal *Falta de compromiso organizacional	* Realizar más actividades extra laborales en las que el personal pueda compartir con sus compañeros
*Necesidad de compartir más con otros empleados de otras áreas	Área de trabajo alejada de las demás	* Personal desmotivado	* Realizar más actividades extra laborales en las que el personal pueda compartir con sus compañeros
	Tecno estructura y Staff		
Necesidades de Reconocimiento			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Reconocimiento de su trabajo por parte de la línea intermedia y del ápice estratégico	Falta de reconocimiento al esfuerzo	*Personal desmotivado *Falta de compromiso organizacional	* Realizar reconocimiento por objetivos cumplidos

* Reconocimiento de su trabajo por parte de las demás áreas	Falta de reconocimiento al esfuerzo por parte de sus pares	*Personal desmotivado *Falta de compromiso organizacional	* Realizar reconocimientos públicos acerca de los logros obtenidos por parte del personal
*Respeto otorgado por las demás áreas, de su jefe de área y del ápice estratégico	* Llamadas de atención publicas	* Personal desmotivado * Bajo desempeño * Miedo a recibir una llamada de atención en público * Mal clima organizacional	*Mejorar las relaciones entre áreas y ápice estratégico
	Tecno estructura y Staff		
Necesidades de Reconocimiento			
Necesidad detectada	***Causa***	***Efecto***	***Solución***
* Necesidad de capacitación en temas de sus área	* Falta de conocimiento en algunos temas de sus actividades diarias que podrían mejorar su desempeño	* Incumplimiento de objetivos * Bajo desempeño * Desactualización del personal	* Capacitación en temas sugeridos por el mismo personal

4.3 Ambiente de la propuesta

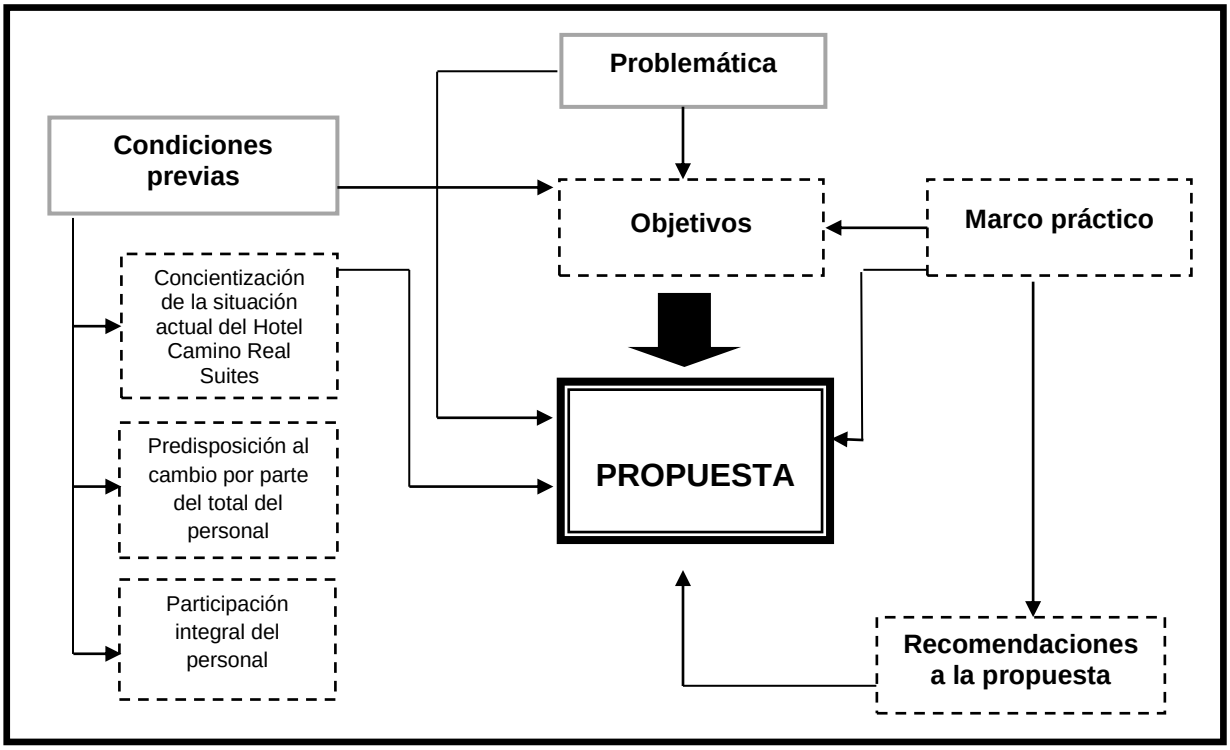
Para la elaboración de la propuesta fue necesario plantearse primeramente los objetivos que se pretender alcanzar con la misma, por otra parte el marco

práctico apoyó en este proceso en seleccionar las acciones necesarias para el planteamiento de los objetivos y la propuesta.

Las condiciones previas a la propuesta se refieren a las condiciones necesarias que debe poseer el personal del Hotel Camino Real Suites para sugerir las acciones a seguir que describe la propuesta, además con el apoyo de todas las personas se pretende lograr una plena participación e integración.

GRÁFICO N° 43

AMBIENTE DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2010.

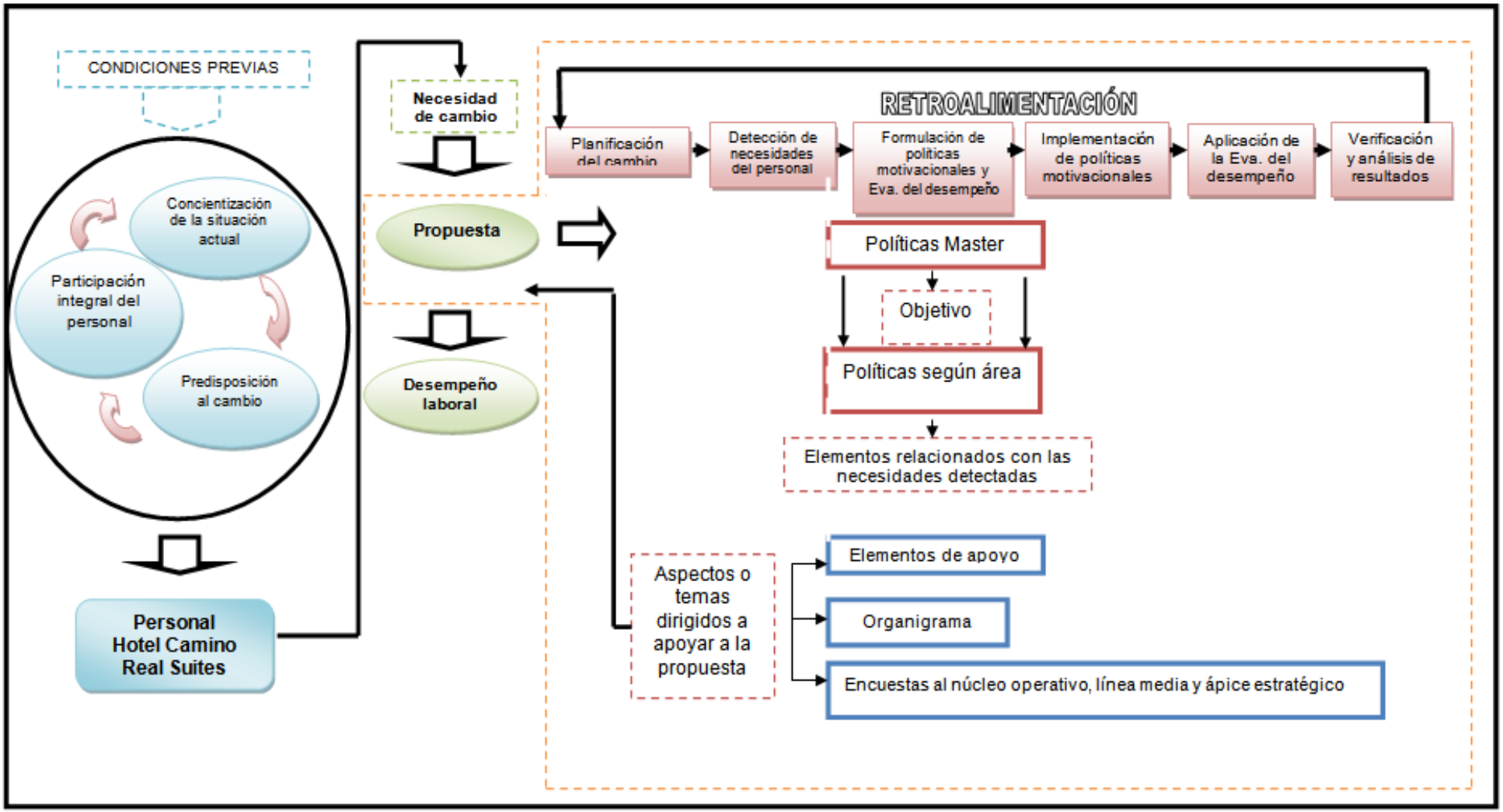
En primer lugar, se debe concienciar al personal en torno a la situación por la que está pasando la empresa, seguidamente debe existir una predisposición al cambio por parte de todo el personal, puesto que estas alteraciones en el trabajo trae consigo desconfianza, temor y resistencia al cambio por lo que es necesario comunicar y preparar al personal acerca de las alteraciones que sufrirán las actividades de las unidades involucradas, y por último se debe incentivar la participación del personal de las unidades en para lograr un involucramiento en el proceso de cambio.

Una vez finalizada la elaboración de la propuesta, apoyada en las tres condiciones previas, se concluye con las recomendaciones para reforzar el estudio y con las conclusiones finales.

A continuación se presenta el cuadro general de contenido de la propuesta que se pondrá en consideración.

GRAFICO N° 44

GRAFICO GENRAL DE LA PROPUESTA



4.4 Objetivos de la Propuesta

4.4.1 Objetivo General

Formular políticas motivacionales para el Hotel Camino Real Suites que contribuya a la mejora del desempeño del personal y de estar forma mejore la calidad de servicio otorgada al cliente externo.

4.4.2 Objetivos Específicos

- Formular políticas motivacionales de acuerdo a las necesidades de cada área de la organización profesional.
- Motivar al personal para que mejore su desempeño laboral y fortalecer el clima organizacional.
- Determinar mecanismos de evaluación del desempeño acorde a los diferentes niveles.

4.5 Alcances de la propuesta

La presente propuesta está dirigida al Hotel Camino Real Suites está diseñada de forma sencilla y factible en el momento de su implementación, logrando así enmendar los problemas internos relacionados con la integración de sus diferentes áreas, optimización de sus recursos y la reducción del tiempo empleado para la elaboración de propuestas.

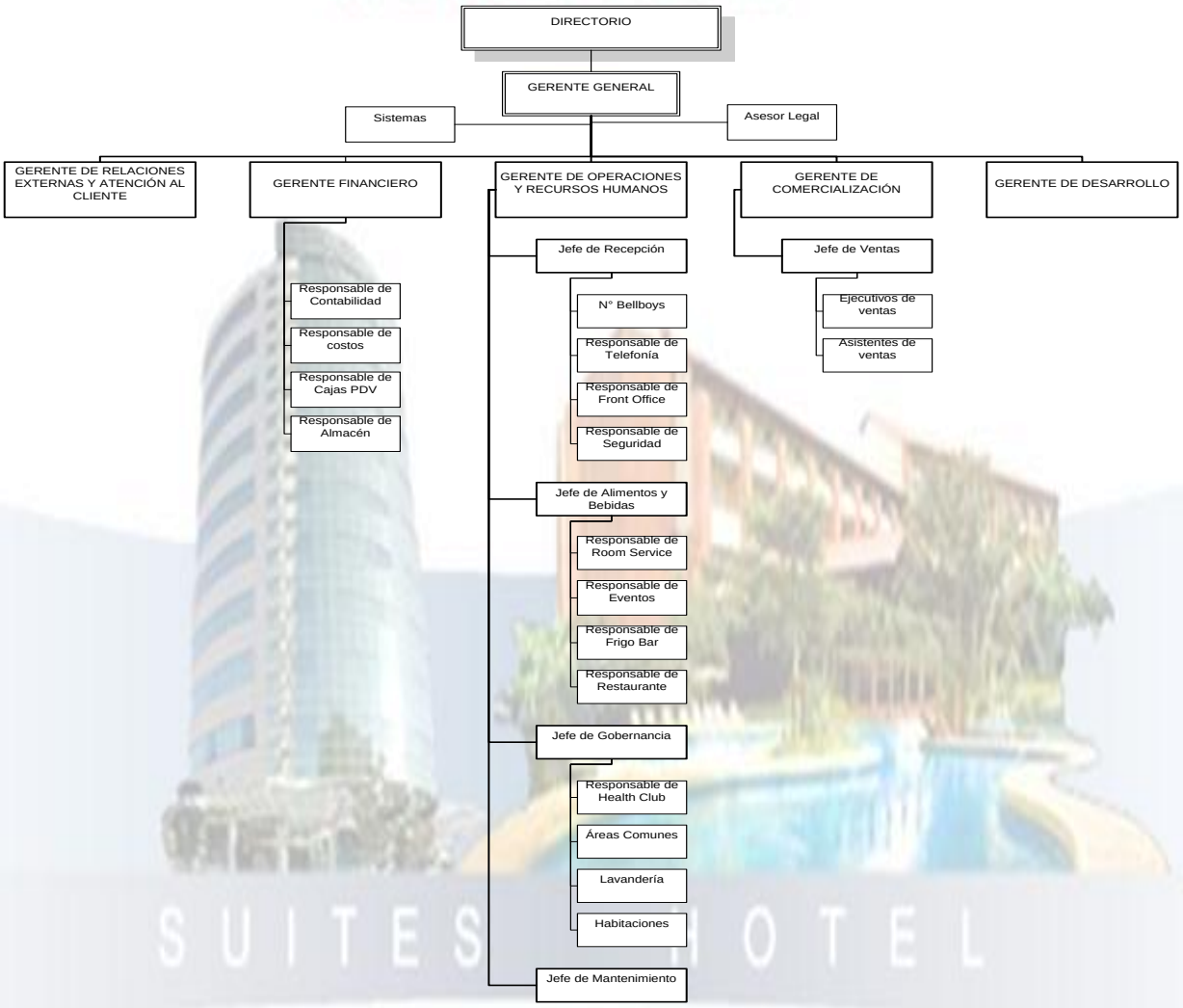
4.6 Limitaciones de la propuesta

En general, la propuesta abarca desde la identificación de necesidades nada una de las áreas hasta la formulación de las políticas motivacionales que ayudaran a satisfacer las mismas, y sugerir métodos de evaluación del desempeño que podrían ser utilizados en la empresa en un futuro cuando la empresa decida implementar la propuesta.

4.7 Descripción general de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta, a continuación se presenta el organigrama ajustado a una organización profesional, donde se determinar las áreas específicas de este tipo de organización en el Hotel Camino Real Suites.

ORGANIGRAMA HOTEL CAMINO REAL



Por otro lado, debido a que no existe conocimiento concreto de la mayoría de las necesidades del personal se debe previamente realizar una concientización de la situación actual y del concepto de motivación laboral, la importancia que tiene hoy en día en las empresas, y específicamente cuando se trata de una organización profesional que cuenta con diferentes áreas diferenciadas por lo tanto la propuesta estará resumida en la siguientes fases.

- Fase I. Planificación del cambio
- Fase II. Detección de necesidades del personal
- Fase III. Formulación de las políticas motivacionales y diseño de la evaluación del desempeño.
- Fase IV. Implementación de la políticas motivacionales
- Fase V. Aplicación de la evaluación del desempeño
- Fase VI. Verificación y análisis de los resultados

4.8 Características de la persona responsable de la implementación de la propuesta.

Se recomienda que el responsable sea el gerente o jefe de RRHH, esta persona debe contar con algunas características para que se pueda llevar adelante la propuesta, a continuación las características:

1. Conocimientos acerca lo que es la motivación laboral y la evaluación del desempeño

2. Habilidades de relacionamiento, debe ser una persona en la que los empleados confíen.
3. Debe ser imparcial
4. Debe tener buena actitud al cambio

4.9 Desarrollo de las fases

En la ***Fase I*** se realizaran talleres dirigidos a los empleados y también a los jefes de área, mediante los cuales se explicara y concientizara acerca del tema de motivación laboral, para que todo el personal tomen en cuenta cual es el objetivo de las políticas que se proponen y como ayudarían a la mejora de distintos aspectos dentro del Hotel y a la satisfacción de muchas necesidades.

Los talleres de concientización acerca de la motivación laboral se llevarían a cabo en una de las salas de conferencias del hotel, una fecha y horario que no perjudique a las actividades cotidianas tanto del personal como del propio hotel.

4.9.1 Talleres de Motivación Laboral

<u>Objetivos del taller:</u>

- Diagnosticar las razones por las que una persona rinde eficaz o ineficazmente en el trabajo
- Analizar nuestra habilidad para motivar

- Comprender las principales teorías sobre la motivación
- Identificar elementos "motivadores" y elementos "desmotivadores"
- Comprender el modelo de motivación laboral
- Conocer herramientas que facilitan la motivación
- Detectar empleados(as) motivadas y desmotivadas
- Reconocer si me siento motivado o no al realizar mi trabajo

Contenido del taller:

- Dinámica introductoria
- Importancia del talento humano
- Rendimiento laboral
    - Diagnóstico de las causas de un mal rendimiento
    - Razones por las que trabaja la gente
    - Conclusiones sobre motivación laboral
- Teorías sobre motivación
    - Maslow
    - Herzberg
    - Elementos motivadores y elementos desmotivadores
- Modelo de motivación laboral
    - Características del trabajo
    - Estados psicológicos
    - Resultados

- Herramientas de motivación laboral
    - Dirección por objetivos
    - Horario flexible
    - Equipos auto-dirigidos
    - Rotación de puestos
    - Liderazgo situacional
    - Enriquecer el puesto de trabajo
    - Revisión de desempeño
    - Política de compensación
    - Carrera profesional

Duración de los cursos y organización de los participantes:

Los talleres tendrán una duración de 3 horas con ½ hora de descanso, el grupo de participantes estará dividido en dos, esto quiere decir que se dictara el taller dos veces en dos fines de semana seguidos, los grupos se dividirán según los turnos de los empleados del núcleo operativo y la disponibilidad de tiempo de los empleados de la línea media y serán de carácter obligatorio para todos los empleados del Hotel.

4.9.2 Cursos de Capacitación en Evaluación del Desempeño

Por otra parte también deben realizar talleres de capacitación en el tema de Evaluación del desempeño, mediante el cual se informara a los empleados y también a los jefes de área como se realiza una evaluación del desempeño, para que sirve y como ayudara al desempeño del personal, al mismo tiempo de concientizar que la evaluación del desempeño no está enfocada a resaltar los aspectos negativos del trabajo de una persona, sino todo lo contrario, busca detectar puntos débiles los cuales se pueden subsanar, y virtudes que se deben valorar en el personal, de esta manera todos estarán informados acerca de la importancia y al utilidad de la evaluación del desempeño.

Objetivos de la capacitación en evaluación del desempeño:

- Reconocer la utilidad de los programas de evaluación del desempeño.
- Diseñar un programa básico de evaluación del desempeño.
- Valorar las diferentes estrategias de motivación a su alcance.
- Evaluar la importancia de los planes de formación como herramienta de desarrollo y fidelización de personas en las organizaciones

Contenido de los cursos de capacitación:

- Introducción.
    - ¿Trabajamos con eficacia?

- ¿Qué es la evaluación del desempeño?
- ¿De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo?
- ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?

- Utilidad para la organización
- Utilidad para los trabajadores
- Diseño del evaluaciones del desempeño
  - Tipo de evaluaciones del desempeño
  - Ejecución del programa
  - Comunicación a la organización
  - Formación de evaluadores
  - Programación de la evaluación del desempeño anual
- Evaluación del programa
  - La evaluación del potencial
  - Planes de carrera
  - Proceso de evaluación del potencial

<u>Duración de los cursos y organización de los participantes:</u>

Los talleres tendrán una duración de 3 horas con ½ hora de descanso, el grupo de participantes estará dividido en dos, esto quiere decir que se dictara el taller

dos veces en dos fines de semana seguidos luego de haber recibido los talleres de motivación laboral, los grupos se dividirán según los turnos de los empleados del núcleo operativo y la disponibilidad de tiempo de los empleados de la línea media y serán de carácter obligatorio para todos los empleados del Hotel.

La ***Fase II*** abarca el proceso de realización de encuestas al núcleo operativo y entrevistas al ápice estratégico junto con el método de observación para poder detectar las necesidades que tiene el personal.

En el desarrollo de esta fase no solo se tomaran en cuenta las necesidades que el personal detalle en las entrevista y encuestas, sino que también se deben detectar necesidades que tiene el personal de la empresa de las que tal vez ellos no están conscientes o que piensan que pueden acostumbrarse a distintas situaciones, pero al realizar algunos cambios los empleados se sentirán mejor en sus áreas de trabajo y se darán cuenta de que era necesario un cambio.

Se debe tomar en cuenta que la detección de necesidades del personal debe ser permanente, esto quiere decir que cada momento el responsable deberá percibir y estar atento a los diferentes problemas que se suscitan en el ambiente laboral, posteriormente darle una solución.

Los empleados a veces puede que comuniquen cuales son las necesidades que tienen, pero en la mayoría de los casos por miedo a perder la estabilidad laboral con la que cuentan, por miedo a crear un problema o de molestar a sus supervisores no comunican sus inquietudes o problemas, este es uno de los motivos por el cual los jefes de área y responsable de recursos humanos deben estar pendientes de cuáles son los problemas con los que se enfrentan los empleados, tal vez existan algunas necesidades insatisfechas que ni los empleados se hayan dado cuenta, igual los encargados deben tratar de satisfacer todas las necesidades posibles.

En la ***Fase III*** contempla el diseño de las políticas motivacionales, las cuales estarán formuladas según cronograma, departamento y actividad, de esta manera satisfacer las necesidades del personal acorde a la información obtenida en la Fase II.

Esta fase es sumamente importante debido a que en ella se reflejaran las necesidades de las personas, tanto las detectadas como las que los empleados citaron, y las que se detectaron mediante los métodos de observación realizados. Basándose en estas necesidades se formularan las políticas motivacionales dirigidas a cada área del hotel.

La propuesta está compuesta por varias políticas dirigidas a cada una de las áreas del hotel, estas podrán ser implementadas dependiendo de las

necesidades del personal, pero como en toda organización puede que en algún momento existan cambios o ajustes que se deben realizar a estas políticas, es por esto que es importante que los encargados tanto de recursos humanos como de cada área sepan cómo formular las políticas, como implementarlas y como evaluar los resultados obtenidos

Dentro de esta fase también se diseñara los instrumentos para la evaluación del desempeño que se utilizara en la empresa. Este diseño será realizado en base a los modelos de evaluación del desempeño propuestos, las capacitaciones recibidas por el personal y las necesidades detectadas.

Las evaluaciones serán totalmente confidenciales para que las personas se sientan libres de responder con sinceridad y de esta manera la información será válida y de gran ayuda al momento de diseñar la evaluación del desempeño y las políticas motivacionales.

A continuación se proponen tres distintas evaluaciones que podrían ser utilizadas para calificar el desempeño laboral del personal, la primera ayudara a los jefes de área del núcleo operativo a evaluar a su personal, la segunda ayudara a los jefes de la línea media a evaluar a su personal y la tercera ayudara a los empleados a evaluar a su jefe de área.

CUADRO N°3

Evaluación del desempeño del Jefe a los empleados de

Línea Media, Tecno estructura y Staff

Evaluación de Desempeño **PERSONAL - LINEA MEDIA, TECNO ESTRUCTURA Y STAFF**		
Fecha: **Área específica:**		
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Gestión de Recursos Humanos		
Calificar sobre 10 puntos	Liderazgo	
cada una de las opciones siendo	Motivación	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Trabajo en equipo	
	Delegación	
	Comunicación	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Productividad		
Calificar sobre 10 puntos	Conocimiento del trabajo	
cada una de las opciones siendo	Responsabilidad	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Puntualidad	
	Calidad del trabajo	
	Utilización de Recursos	
	Habilidades de trabajo	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Compromiso Institucional		
Calificar sobre 10 puntos	Identificación	
cada una de las opciones siendo	Cumplimiento de la normativa	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Integridad en el servicio	
	Aportes	
	Aporte al clima organizacional	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Conducta Laboral		
Calificar sobre 10 puntos	Relaciones interpersonales	

cada una de las opciones siendo	Iniciativa	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Cooperación	
	Superación	
	Apertura al cambio	
	Satisfacción en el trabajo	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Manejo Administrativo		
Calificar sobre 10 puntos	Manejo de la documentación	
cada una de las opciones siendo	Manejo de la información	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Calidad de Informes	
	Organización en el trabajo	
	Agilidad	
	SUB TOTAL	
CALIFICACION FINAL		

GRUPO DE EVALUACION	**SUB TOTAL**
Gestión de Recursos Humanos	
Productividad	
Compromiso institucional	
Conducta Laboral	
Manejo administrativo	
CALIFICACION FINAL%	

CUADRO N°4

Evaluación del desempeño del Jefe a los empleados del Núcleo Operativo

Evaluación del desempeño **PERSONAL - NUCLEO OPERATIVO**		
Fecha: **Área específica:**		
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Gestión de Recursos Humanos		
Calificar sobre 10 puntos	Liderazgo	
cada una de las opciones siendo	Motivación	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Trabajo en equipo	
	Delegación	
	Comunicación	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Productividad		
Calificar sobre 10 puntos	Conocimiento del trabajo	
cada una de las opciones siendo	Responsabilidad	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Puntualidad	
	Calidad del trabajo	
	Utilización de Recursos	
	Habilidades de trabajo	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Compromiso Institucional		
Calificar sobre 10 puntos	Identificación	
cada una de las opciones siendo	Cumplimiento de la normativa	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Integridad en el servicio	
	Aportes	
	Aporte al clima organizacional	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Conducta Laboral		
Calificar sobre 10 puntos	Relaciones interpersonales	
cada una de las opciones siendo	Iniciativa	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Cooperación	
	Superación	

	Apertura al cambio	
	Satisfacción en el trabajo	
	SUB TOTAL	
CALIFICACION FINAL		

GRUPO DE EVALUACION	**SUB TOTAL**
Gestión de Recursos Humanos	
Productividad	
Compromiso institucional	
Conducta Laboral	
CALIFICACION FINAL %	

CUADRO N°5

Evaluación del desempeño del Empleado al Jefe de área

Evaluación del desempeño		
EMPLEADOS – JEFES DE AREA **Fecha:**		
Área específica:		
Grupo de evaluación	Criterio de Evaluación	Puntaje Obtenido
Gestión de Recursos Humanos		
Calificar sobre 10 puntos	Liderazgo	
cada una de las opciones siendo	Motivación a su grupo de empleados	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Manejo del trabajo en equipo	
	Delegación de trabajo	
	Comunicación con los empleados	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	Criterio de Evaluación	Puntaje Obtenido
Productividad		
Calificar sobre 10 puntos	Conocimiento del trabajo	
cada una de las opciones siendo	Responsabilidad	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Puntualidad	
	Calidad del trabajo	
	Habilidades de trabajo	
	SUB TOTAL	

Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Compromiso Institucional		
Calificar sobre 10 puntos	Identificación	
cada una de las opciones siendo	Cumplimiento de la normativa	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Integridad en el desarrollo de sus funciones	
	Aporte al clima organizacional	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	*Criterio de Evaluación*	Puntaje Obtenido
Conducta Laboral		
Calificar sobre 10 puntos	Relaciones interpersonales	
cada una de las opciones siendo	Iniciativa	
10 la mejor nota y 1 la peor.	Cooperación	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	Criterio de Evaluación	Puntaje Obtenido
Manejo Administrativo		
Calificar sobre 10 puntos	Manejo de la documentación	
cada una de las opciones siendo	*Manejo de la información*	
10 la mejor nota y 1 la peor.	**Organización en el trabajo**	
	SUB TOTAL	
CALIFICACION FINAL		
GRUPO DE EVALUACION	SUB TOTAL	
Gestión de Recursos Humanos		
Productividad		
Compromiso institucional		
Conducta Laboral		
Manejo administrativo		
CALIFICACION FINAL%		

CUADRO N°6

Autoevaluación del desempeño

Evaluación del desempeño AUTOEVALUACION		
Fecha: **Área específica:**		
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Gestión de Recursos Humanos		
	Liderazgo	
	Motivación	
	Trabajo en equipo	
	Delegación	
	Comunicación	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Productividad		
	Responsabilidad	
	Puntualidad	
	Calidad del trabajo	
	Utilización de Recursos	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Compromiso Institucional		
	Identificación	
	Cumplimiento de la normativa	
	Integridad en el servicio	
	Aportes	
	Aporte al clima organizacional	
	SUB TOTAL	
Grupo de evaluación	**Criterio de Evaluación**	**Puntaje Obtenido**
Conducta Laboral		
	Relaciones interpersonales	
	Iniciativa	
	Cooperación	
	Superación	
	Apertura al cambio	
	Satisfacción en el trabajo	
	SUB TOTAL	
CALIFICACION FINAL		

GRUPO DE EVALUACION	**SUB TOTAL**	
Gestión de Recursos Humanos		
Productividad		
Compromiso institucional		
Conducta Laboral		
CALIFICACION FINAL%		

A continuación se realizaría la ***Fase IV*** en la cual la empresa podrá implementar las políticas motivacionales. En esta fase la persona responsable del departamento de recursos humanos estará a cargo de los diferentes procedimientos, organización del personal que participara, material necesario, organización de horarios, etc. y dependiendo del área y de la política que se vaya a implementar se pedirá el apoyo de encargados de áreas, personal de la línea media y del ápice estratégico, de esta manera el total del personal se sentirá comprometido con el proceso de cambio dentro de la empresa.

Al implementar las políticas es importante tomar en cuenta que el personal puede reaccionar de distinta manera, dependiendo de muchos factores tanto internos como externos, por eso es importante que la persona responsable de implementar las políticas sea muy prudente y acertada al realizar las distintas actividades o cambios en la empresa, para que la implementación de las políticas sea un evento aceptado y apoyado por los empleados.

En la ***Fase V*** la empresa podrá realizar la aplicación de la evaluación del desempeño. Esta fase será llevada a cabo por el área de recursos humanos utilizando las evaluaciones del desempeño diseñadas por el personal y los jefes de área en la tercera Fase.

Se debe tomar en cuenta que es sumamente importante que estas evaluaciones sean confidenciales, que el personal se sienta libre de responder lo que realmente piensa, de esta manera se recibirá información que ayude a tomar decisiones más acertadas en cuanto a las necesidades que tiene el personal.

Y por último en la ***Fase VI*** se verificaran y analizaran los resultados obtenidos luego de la implementación de las políticas motivacionales y de la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa. Mediante esta fase se podrán obtener datos importantes para realizar cambios en las actividades, las formas de trabajo, las relaciones laborales entre compañeros, jefes y subordinados, etc. y lo más importante, servirá para saber cómo se siente el personal trabajando en la empresa, cuales son los factores que se deben mejorar para que realicen un mejor trabajo y cuáles son las necesidades que tienen los empleados y que la empresa debe preocuparse por satisfacer logrando de esta manera obtener personal motivado que mejore su desempeño y ofrezca un servicio de alta calidad al cliente externo.

4.9.3 Beneficios de utilizar políticas motivacionales.

Las políticas motivacionales ayudarían a mejorar cada componente del Hotel de la siguiente manera.

PERSONAL

- Se tomará en cuenta las opiniones del personal respecto a su trabajo, a sus compañeros, a su jefe y a la misma empresa, de esta manera al conocer que es lo que necesita el personal se podrán utilizar las políticas motivacionales de tal manera que todos se sientan comprometidos con el trabajo que realizan al saber que la empresa se preocupa por sus necesidades y que toma en cuenta sus opiniones.
- El personal sentirá la seguridad de que la empresa se preocupa por su bienestar, porque realice sus actividades de la mejor manera posible y con las mayores comodidades posibles, satisfaciendo de esta manera necesidades fisiológicas y de seguridad según la teoría de Maslow.
- Se incrementara la interacción entre empleados al realizar más actividades de grupo, satisfaciendo de esta manera las necesidades de afiliación y de reconocimiento en el personal y ayudando a que el personal prenda a trabajar en equipo, siendo esta una cualidad que deben tener los empelados al momento de realizar sus actividades así todos podrán lograran muchos de sus objetivos y ayudar a que los demás también los logren.

USO DE RECURSOS

- Se optimizarán el uso del recurso humano en la empresa, al existir políticas motivacionales dirigidas a satisfacer las necesidades de los empleados dependiendo del área, es decir del trabajo que realizan, se entenderá que necesita cada uno para realizar su trabajo de mejor manera e incluso en algunos casos, en menos tiempo, y de esta forma los empleados podrán trabajar mejor y lograr objetivos de la empresa.
- El presupuesto destinado al área de recursos humanos no solo será utilizado para actividades operacionales del área, sino también para gestionar el talento de los empleados.
- Uso adecuado de las áreas destinadas al personal y también de las áreas de trabajo.

OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO

- Mejoraran los tiempos de trabajo del personal, optimizando el uso de sus recursos para realizar el trabajo manera eficiente.

4.9.4 Requisitos de las políticas

Por otra parte, las políticas dirigidas al personal del Hotel están acompañadas de objetivos, los cuales se pretenden alcanzar con las políticas motivacionales.

A continuación se presentan los requisitos que las políticas deben cumplir:

- Deben ser redactadas de forma sencilla y clara para evitar una mala interpretación de las mismas.

- Deben ser plasmadas formalmente (escritas) para evitar confusiones.
- Deben ser distribuidas a todo el personal.
- Deben llevar un sello de aprobación del departamento de recursos humanos y ápice estratégico del hotel.
- Deben ser dirigidas a todo el personal sin excepción, evitando muestras de discriminación de cualquier tipo.
- Deben ser razonables y relacionadas a la situación actual del hotel.
- Deben reformularse cuando se considere necesario, de esta manera se podrán adaptar a las necesidades del personal.

4.9.5 Políticas motivacionales

Para lograr un análisis más completo de las políticas motivacionales, éstas fueron establecidas en orden de importancia según la necesidad del área a la cual están dirigidas.

POLITICAS MOTIVACIONALES**.** Las políticas motivacionales serán diseñadas según las 5 necesidades de la Pirámide de Maslow las cuales fueron planteadas como resultado de las respuestas obtenidas de las encuestas y entrevistas realizadas a las diferentes áreas de la organización profesional. Estas políticas responden directamente a las necesidades que presenta y tiene el personal, el objetivo de las mismas es satisfacer dichas necesidades con el único fin de lograr la mejora del desempeño laboral del personal y la mejora del servicio ofrecido al cliente final. A continuación se pasa a explicar

cada una de las mismas y por qué se las consideró importantes esta explicación será muy global ya que posteriormente se presentan dichas políticas con sus respectivos objetivos y su forma de llevarse a cabo.

1º. **Políticas y reglamentos.** Esta política está dirigida a permitir la participación del personal en la elaboración de las políticas y normas que rigen en el Hotel ya que muchas veces el personal sólo debe atenerse a las ya formuladas o existentes en el Hotel, tal efecto hace que el personal no se encuentre conforme con los mismos y no los cumpla ni los respete, con la participación del personal en la realización de las mismas se logrará que las normas reglamentos y políticas que rijan al Hotel sean cumplidas y respetadas por todos. Con las encuestas se percibió que no existe conformidad con las normas internas del Hotel lo cual es algo negativo cuando se pretende el cumplimiento de las normas por parte del personal.

2º. **Políticas de desarrollo, progreso y capacitación del personal.** Estas políticas se reúnen en una sola porque tienen un objetivo afín, el personal a través de las encuestas hizo notar la importancia de estos tres aspectos para conseguir la motivación y de la misma forma la satisfacción en sus puestos de trabajo. La capacitación permite mejorar el recurso humano con el que se encuentra actualizando sus conocimientos, con el desarrollo se permite explotar las habilidades del

personal y a través del progreso se permite hacer carrera dentro del Hotel logrando ascensos. Estos aspectos están dirigidos específicamente al crecimiento como profesional de cada uno de los individuos que trabajan en la institución.

3º. **Planificación participativa.** La planificación participativa es la más compleja pues cuenta con muchas políticas Master como ser: Autonomía, relaciones interpersonales, participación en la toma de decisiones, grupos de trabajo y logro de objetivos, las cuales han sido unidas por contener los mismo objetivos o están enfocados a lograr la participación del personal y mejorar las relaciones que existen dentro de la misma.

4º. **Ética profesional.** Este punto es importante y debe ser tomado como tal dentro de cualquier institución, siendo que la ética es conocida por todos es dejada de lado en la institución y no se la fomenta tal vez porque se piensa que ya está dada y no es necesario recalcarla.

5º. **Ambiente laboral.** La insatisfacción expresada por parte del personal hacia el ambiente de trabajo es muy notorio, en este punto se pretende brindar seguridad, bienestar y lograr cumplir con las normas básicas de infraestructura necesarias para brindar un buen servicio y a su vez el de poder satisfacer al personal.

6º. **Supervisión.** La supervisión es un factor muy importante para la ejecución de cualquier trabajo, pero esta supervisión debe ser de guía

no de coerción hacia el personal, lamentablemente dentro de nuestro medio se confunde el sentido y la razón de la supervisión. La existencia de supervisión es muy necesaria porque las personas en nuestro país no trabajan adecuadamente si no se las controla y supervisa, éste es un hecho un tanto negativo pero real, el personal no realiza un trabajo adecuado si no existe una persona que le exija; no nace de cada uno la responsabilidad de responder adecuadamente a sus tareas.

7º. **Reconocimiento.** El reconocer y valorar el trabajo realizado por el personal es uno de los factores que falta dentro del Hotel, muchas veces los superiores están conformes con el trabajo del personal pero no les hacen conocer, es por ello que el trabajo y el rendimiento empiezan a decaer y no se esfuerzan por que creen que su trabajo no es valorado ni reconocido, mas por el contrario sólo se les llama la atención cuando no lo efectúan correctamente, es decir que toman en cuenta sólo los aspectos negativos y no refuerzan los positivos.

8º. **Remuneración económica.** Esta política va dirigida especialmente a otorgar una remuneración adecuada al personal, no tanto en cantidad de pacientes atendidos sino en relación a la calidad y al desempeño, para evitar de esta manera miramientos entre el personal y generar problemas internos.

9º. **Estabilidad laboral.** Esta política se hace necesaria por la inseguridad que presenta el personal en relación a su fuente de trabajo, éstos están

conscientes de que en cualquier momento pueden ser despedidos y se vean obligados a dejar su trabajo. La estabilidad laboral en general en Bolivia es muy delicada y no está en las manos ni de la empresa ni de las investigadoras el asegurar la estabilidad laboral, pero si se pueden reducir de cierta manera ciertos aspectos que afecta aún más la inestabilidad laboral como ser el nepotismo existente y las preferencias políticas.

POLITICAS MASTER. Para que las políticas motivacionales puedan ser llevadas de forma clara y adecuada se hace necesario contar con Políticas Master, dichas políticas dan a conocer la idea global que regirá a la institución, dan a conocer los parámetros que se deben seguir. La presentación de las políticas Master se efectuará en un cuadro en el que se da a conocer el ***objetivo*** global y general de la política Master y seguidamente se da a conocer en qué consiste específicamente la política o cual es la política que rige determinada acción.

POLITICAS FUNCIONALES. Las políticas funcionales son aquellas que están orientadas a cada una de las diferentes áreas de la institución, éstas se desprenden de la políticas Master y son más específicas para cada una de las áreas, en sí el sentido de la política funcional es el mismo que la política Master, en lo que difieren es en la forma como se las ejecuta y quiénes son los responsables de los mismos.

A continuación se presentan las diferentes políticas Master y funcionales que forman parte de la propuesta:

POLÍTICA MASTER DE POLÍTICAS Y REGLAMENTOS

i. Política Master - Políticas y Reglamentos
Objetivo
Otorgar oportunidades al personal para participar en la elaboración de las políticas motivacionales de la empresa y estar informados de la políticas y decisiones que ya existen en el Hotel
Políticas y Reglamentos
Informar de forma clara y sencilla al personal del Hotel acerca de las políticas y decisiones existentes, de esta manera al estar enterados podrán también opinar y contribuir a la mejora y creación de estas políticas motivacionales

Esta será la política que regirá ante todas las demás políticas propuestas, ya sean políticas Master o funcionales ya que otorga el objetivo general y para que servirá a la empresa implementar políticas motivacionales.

POLÍTICA MASTER – NECESIDADES FISIOLOGIAS

POLITICA MASTER FISIOLÓGICA	
Política.	Mantener, mejorar y crear áreas óptimas para que el personal realice sus actividades. Dependiendo del área, se deberán mejorar las temperaturas, iluminación, espacios, limpieza y decoración.
Objetivo.	Detectar y en lo posible satisfacer las necesidades básicas o también llamadas fisiológicas del personal buscando la mejora del desempeño y motivación de los empleados
Necesidades por satisfacer.	*Temperaturas inadecuadas en las áreas de trabajo *Áreas de trabajo pequeñas e incómodas
Política funcional de comodidad en el ambiente de trabajo	Núcleo Operativo, Preguntar al personal si necesitan algún cambio en sus áreas de trabajo, otorgarles uniformes y material de protección dependiendo del trabajo que realicen.

Trimestralmente el área de RRHH deberá revisar que las áreas del personal, tanto Núcleo Operativo y Línea intermedia sean apropiadas para realizar un buen trabajo.	Línea Intermedia, Preguntar al personal si sus áreas de trabajo se han mantenido limpias, si quisieran depositar material o documentos que ya no utilizan para dales mayor comodidad
	Tecno estructura y staff, Preguntar al personal si sus áreas de trabajo se han mantenido limpias, si quisieran depositar material o documentos que ya no utilizan para dales mayor comodidad
Responsable	Persona de Recursos Humanos y apoyo de los jefes de área.
Tiempo	Trimestralmente se realizara la revisión y preguntas al personal
Resultado	Personal cómodo en su área de trabajo. Mejor desempeño.

POLÍTICA MASTER – NECESIDADES DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL

POLITICA MASTER DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	
Política.	Mantener, mejorar y crear áreas en las cuales los empleados se sientan cómodos al trabajar al mismo tiempo de velar por su seguridad tanto fisiológica como psicológica, de esta manera obtener un mejor desempeño.
Objetivo.	Detectar y en lo posible satisfacer las necesidades de seguridad del personal con el objetivo de mejorar la calidad de las áreas de trabajo
Necesidades por satisfacer.	*Áreas de trabajo con iluminación no adecuada para realizar el trabajo *Áreas de trabajo sin la ventilación necesaria *Áreas de trabajo con temperaturas que no aptas para realizar su trabajo
Política funcional de seguridad en el trabajo *Semestralmente se detectaran las áreas en las que se necesita mejorar el ambiente de trabajo respecto a la iluminación, ventilación y temperaturas.*	Núcleo Operativo, Detectar en qué áreas se debe mejorar la iluminación y realizan el cambio de focos. Detectar en qué áreas existen problemas de ventilación e incorporar ventiladores y extractores de aire. Detectar en qué áreas se necesita incorporar ventiladores y estufas para mejorar la temperatura.
	Línea Intermedia, Detectar en qué áreas se debe mejorar la iluminación y realizan el cambio de focos. Detectar en qué áreas se necesita incorporar ventiladores y estufas para mejorar la temperatura.
	Tecno estructura, Detectar en qué áreas se debe mejorar la iluminación y realizan el cambio de focos. Incorporar estufas para mejorar la temperatura.

Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Semestralmente
Resultado	Personal cómodo en su área de trabajo. Mejor desempeño

POLITICA MASTER DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	
Política.	Mantener, mejorar y crear áreas en las cuales los empleados se sientan cómodos al trabajar al mismo tiempo de velar por su seguridad tanto fisiológica como psicológica, de esta manera obtener un mejor desempeño.
Objetivo.	Detectar y en lo posible satisfacer las necesidades de seguridad del personal con el objetivo de mejorar la calidad de las áreas de trabajo
Necesidades por satisfacer.	*Seguridad laboral del personal
Política funcional de seguridad en el trabajo. Afiliación del total del personal a la CPS y AFP de esta manera la relación laboral será formal y legal.	Otorgar seguro médico al empleado y a sus dependientes con el fin de que se sientan seguros respecto a su salud y a la formalidad de la relación laboral
Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Cada vez que ingrese un nuevo empleado a trabajar.
Resultado	Personal seguro de que la relación laboral es formal. Personal comprometido con la empresa.

POLITICA MASTER DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	
Política.	Mantener, mejorar y crear áreas en las cuales los empleados se sientan cómodos al trabajar al mismo tiempo de velar por su seguridad tanto fisiológica como psicológica, de esta manera obtener un mejor desempeño.

Objetivo.	Detectar y en lo posible satisfacer las necesidades de seguridad del personal con el objetivo de mejorar la calidad de las áreas de trabajo
Necesidades por satisfacer.	*Seguridad laboral del personal
Política funcional de seguridad en el trabajo. *El pago de salarios se realizará el último día hábil del mes a todo el personal*	Realizar el pago de salarios en una fecha fija, de esta manera el personal sabe cuándo recibirá su pago.
Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Cada mes.
Resultado	Personal seguro de que la relación laboral es formal. Personal comprometido con la empresa.

POLITICA MASTER DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	
Política.	Mantener, mejorar y crear áreas en las cuales los empleados se sientan cómodos al trabajar al mismo tiempo de velar por su seguridad tanto fisiológica como psicológica, de esta manera obtener un mejor desempeño.
Objetivo.	Detectar y en lo posible satisfacer las necesidades de seguridad del personal con el objetivo de mejorar la calidad de las áreas de trabajo
Necesidades por satisfacer.	*Seguridad laboral del personal
Política funcional de seguridad en el trabajo. *El incremento salarial se realizará anualmente de acuerdo a lo decretado por el gobierno. Por otra parte se podrán realizar*	Los parámetros para poder realizar los incrementos salariales según la nota obtenida en la evaluación del desempeño son los siguientes: * De 0 a 65 % No se realizará incremento salarial * De 66 a 80 % Incremento del 5% * De 81 a 90 % Incremento del 8%

incrementos salariales luego de los tres primeros meses de trabajo del empleado en función a la calificación obtenida en su evaluación del desempeño. El mismo criterio se utilizará cada primer, segundo tercer, etc. años de trabajo.	* De 91 a 100 % Incremento del 12 % Los incrementos salariales se harán sobre el promedio de los últimos tres salarios pagados.
Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Dependiendo de la antigüedad del empleado
Resultado	Incrementos salariales equitativos en función al desempeño del personal. Los empleados se sentirán motivados al saber que pueden obtener un incremento salarial y mejorarán su desempeño.

POLITICA MASTER DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	
Política.	Mantener, mejorar y crear áreas en las cuales los empleados se sientan cómodos al trabajar al mismo tiempo de velar por su seguridad tanto fisiológica como psicológica, de esta manera obtener un mejor desempeño.
Objetivo.	Detectar y en lo posible satisfacer las necesidades de seguridad del personal con el objetivo de mejorar la calidad de las áreas de trabajo
Necesidades por satisfacer.	*Canales de comunicación eficientes en la empresa
Política funcional de seguridad en el trabajo. Todo el personal debe tener conocimiento de la misma información y esta debe ser comunicada de manera eficiente y directa a los empleados.	Núcleo Operativo, Realizar un panel de comunicados que se encuentre en las áreas del personal (vestidores) y otro en el comedor, en los cuales se anuncien actividades, noticias de la empresa, cumpleaños y otros.
	Línea Intermedia, Activar una cuenta del departamento de recursos humanos que mande emails a todo el personal mediante el cual se anunciaran actividades, noticias de la empresa, cumpleaños y otros.
	Tecno estructura y staff, Activar una cuenta del departamento de recursos humanos que mande emails a todo el personal mediante el cual se anunciaran actividades, noticias de la empresa, cumpleaños y otros.

Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Cada vez que se necesite comunicar actividades, noticias de la empresa, cumpleaños y otros a todo el personal.
Resultado	Todo el personal recibirá la misma información, existirán menos rumores y el personal se sentirá a gusto en la empresa.

POLÍTICA MASTER – NECESIDADES DE AFILIACION

POLITICA MASTER NECESIDADES DE AFILIACION	
Política.	Crear y/o mantener el compromiso del personal mediante distintas actividades las cuales fortalecerán las relaciones con sus compañeros, jefes y altos mandos del Hotel
Objetivo.	Crear, mantener y fomentar la conformación de equipos de trabajo para lograr un ambiente de compañerismo, apoyo y logro de objetivos en equipo.
Necesidades por satisfacer.	*Sentirse parte de un grupo *Sentir que todos los empleados trabajan por lograr un mismo objetivo
Política funcional de afiliación. Organización de diferentes actividades mediante las cuales el personal se conozca, comparta y entable relaciones de amistad entre compañeros.	Realizar actividades extra laborales como ser campeonatos de fútbol una vez al año, festejos de cumpleaños, festejos de fechas importantes (día de la madre, día del padre, día de la amistad, navidad,etc), talleres para fortalecer el trabajo en equipo, etc.
Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	*Campeonato de futbol, una vez al año. *Festejos de cumpleaños mensuales. *Talleres de trabajo en equipo cada semestre.
Resultado	Personal comprometido y que se sienta parte de un equipo de trabajo. Mejora en el desempeño y en el clima y cultura organizacionales.

POLÍTICA MASTER – NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO

POLITICA MASTER NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO	
Política.	Comunicar cualidades y logros del personal a todos los empleados con el objetivo de crear un ambiente de superación y logro de metas en el cual los esfuerzos puedan ser reconocidos por sus pares, jefes y gerencia.
Objetivo.	Resaltar cualidades y logros de los empleados para que el esfuerzo sea reconocido.
Necesidades por satisfacer.	*Reconocimiento del esfuerzo del personal
Política funcional de afiliación. Comunicación a todo el personal de los logros obtenidos por diferentes empleados previa autorización del empleado que haya obtenido el reconocimiento.	Cada mes se comunicará la personal mediante el email de RRHH o él panel de comunicados los logros del personal, estos pueden por ejemplo ganar una competencia deportiva, terminar algún estudio, nacimiento de hijos, matrimonio, etc. de esta forma sus compañeros y jefes podrán felicitarlo y el empleado sentirá reconocimiento por su logro.
Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Cada mes.
Resultado	Personal motivado por sus compañeros y jefes para seguir cumpliendo objetivos.

POLÍTICA MASTER – NECESIDADES DE AUTOREALIZACION

POLITICA MASTER DE NECESIDADES DE AUTOREALIZACION	
Política.	Brindar distintas herramientas mediante las cuales el personal podrá superarse como personas y como profesionales y de esta manera ellos serán conscientes de que la empresa se preocupa por su bienestar y logro de objetivos personales.
Objetivo.	Otorgar herramientas a los empleados mediante las cuales ellos puedan superarse y sentirse mejores personas y profesionales

Necesidades por satisfacer.	*Crecimiento profesional del empleado
Política funcional de afiliación. Se realizarán capacitaciones al personal en su área de trabajo ,de esta manera los empleados estarán especializados en el trabajo que realizan	Núcleo operativo, Se realizarán capacitaciones de: *Cocina y repostería (Área de alimentos y bebidas) *Servicio al cliente (Áreas de recepción, bellboys, restaurante, gobernancia) * Inglés básico e intermedio
	Línea Intermedia, Se realizarán capacitaciones de : *Servicio al cliente (Áreas de Ventas, Eventos) *Inglés básico, intermedio y avanzado *Servicio al cliente interno (Áreas de RRHH) *Estrategias de venta , penetración del mercado (Área de ventas) *Técnicas de archivo (Áreas de Contabilidad, Finanzas y RRHH)
	Tecno estructura y staff, Se realizarán capacitaciones de: *Inglés básico, intermedio y avanzado *Servicio al cliente interno (Áreas de RRHH)
Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Semestralmente
Resultado	Personal capacitado en su área de trabajo, motivado y crecimiento profesional. Mejora del desempeño

POLITICA MASTER DE NECESIDADES DE AUTOREALIZACION	
Política.	Brindar distintas herramientas mediante las cuales el personal podrá superarse como personas y como profesionales y de esta manera ellos serán conscientes de que la empresa se preocupa por su bienestar y logro de objetivos personales.
Objetivo.	Otorgar herramientas a los empleados mediante las cuales ellos puedan superarse y sentirse mejores personas y profesionales
Necesidades por satisfacer.	*Crecimiento del empleado en aspectos personales
Política funcional de afiliación. Se realizarán retiros espirituales en los cuales el personal podrá crecer como persona.	Los retiros espirituales se realizarán una o dos veces al año, tendrán un día de duración sin que este perjudique al normal desenvolvimiento de sus actividades laborales. Se tomarán en cuenta temas de integridad personal, trabajo en equipo, compañerismo,etc

Responsable	Persona de Recursos Humanos.
Tiempo	Anualmente o semestralmente
Resultado	Personal integro, mejor clima y cultura de trabajo.

PARTE V.

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

Las organizaciones se encuentran en un cambio e innovación permanente, lo cual demanda conseguir profesionales altamente calificados y competitivos, adaptándose a los requerimientos de las empresas actuales.

Por ello que actualmente el recurso humano es uno de los factores más importantes para el desarrollo y crecimiento en las organizaciones contemporáneas. Las empresas invierten calidad de tiempo y dinero en capacitar, entrenar y seleccionar al personal idóneo, quienes a futuro se responsabilizarán de las principales herramientas de gestión para el logro de los objetivos empresariales.

Durante muchos años las distintas teorías motivacionales han estudiado al hombre para saber cómo es que se puede lograr que realice un mejor trabajo.
Primero se creía que el ser humano se motivaba solo económicamente mediante bonos de producción o buenos sueldos, luego distintas personas dedicadas al tema descubrieron que las personas también nos sentimos motivados cuando nos felicitan por un buen trabajo o cuando mejoran nuestras condiciones laborales.

De esta manera con el paso del tiempo surgieron distintas teorías motivacionales que pueden ser combinadas y que ayudan a cada una de las empresas que necesitan que su personal se sienta cada vez más comprometido con el trabajo que realiza.

La motivación y el desempeño laboral son dos componentes sumamente importantes al momento de evaluar una empresa ya que una está ligada a la otra, y actualmente si una empresa no toma en cuenta estos componentes no puede competir en el mercado

Otro punto importante que se debe tomar es que al no existir una evaluación del desempeño formal, las felicitaciones o llamadas de atención que se realizan no son sustentadas, pierden validez y no son tomadas en cuenta ya que existirían parámetros distintos de calificación entre las personas evaluadas y esto hace que los empleados interpreten la evaluación del desempeño invalida perdiendo así la función de ayudar tanto al crecimiento personal como institucional.

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad.

Este es uno de los motivos por los cuales la importancia de la Administración de Recursos Humanos ha ido aumentando, las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente.

Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Se recomendaría empezar a utilizar las evaluaciones del desempeño para así tener una base de datos histórica que sirva de comparación con las nuevas evaluaciones por realizar y pueda detectarse el cambio en el comportamiento del personal y en el cumplimiento de sus funciones.

Para la implementación de la propuesta en el Hotel se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Si las Políticas Motivacionales planteadas en el presente estudio desean ser utilizadas en instituciones similares, deberán tomarse en

cuenta ciertos aspectos y se deberán realizar ciertas modificaciones a las políticas planteadas, adecuando las características de trabajo del lugar donde se quieran implementar, pero la presente propuesta puede ser aplicada para solucionar problemas motivacionales en instituciones del mismo sector,

- Con el sólo planteamiento de las políticas no se soluciona el problema de la desmotivación, debe ser aplicada o implementada con mucho cuidado, y después de ello debe tener un seguimiento para ver los resultados obtenidos, este seguimiento debe ser constante ya que las necesidades de las personas van cambiando constantemente y se debe aplicar nuevas políticas o irlas mejorando y adaptando con las nuevas necesidades que vayan surgiendo en el personal.
- Se necesita una persona responsable y estable en el departamento de recursos humanos, para que lleve a cabo dichas políticas motivacionales, el factor tal vez más importante y primordial es que esta persona cuente con estabilidad en su puesto, ya que si se la va cambiando constantemente nunca se podrá implementar las políticas adecuadamente

PARTE VI.

6.1 BIBLIOGRAFÍA

-CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Cuarta Edición. Editorial Mc Grawn Hill.

-CHIAVENATO, Idalberto. “Comportamiento Organizacional” Editorial Mc Grawn Hill.

-CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano” Editorial Mc Grawn Hill.

-GORE, William. “Administrative Decision – Making”

-STONER, James A.F; FREEMAN, Edward y GILBERT, Jr. Daniel. “Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.

-ROBBINS, Stephen. “Comportamiento organizacional. “Teoría y práctica “Séptima Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.

-KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz “Administración, Una perspectiva Global.

Edición McGrawn Hill

-HAMPTON, David R. “Administración” Editorial Mc Grawn Hill

-MASLOW, Abraham. “Uma Teoria de Motivacao Humana”

-HERZBERG, Frederick. “Works and Nature of Men”

-Legislación Turística en Bolivia-1998

-Ley general del Trabajo -1942

6.2 TESIS DE GRADO

- AURORA, Fabiola y ORTIZ, Alejandra; “Las Políticas de dotación de RRHH y su relación con el índice de rotación de personal operativo” Carrera de Administración de empresas, U.C.B, La Paz - Bolivia. 2000

-OSSIO, María; “Sistemas de políticas Motivacionales dirigidas a las áreas concernientes a la estructura de la organización profesional para lograr la satisfacción laboral del personal” Carrera de Administración de empresas, U.C.B, La Paz – Bolivia.2001

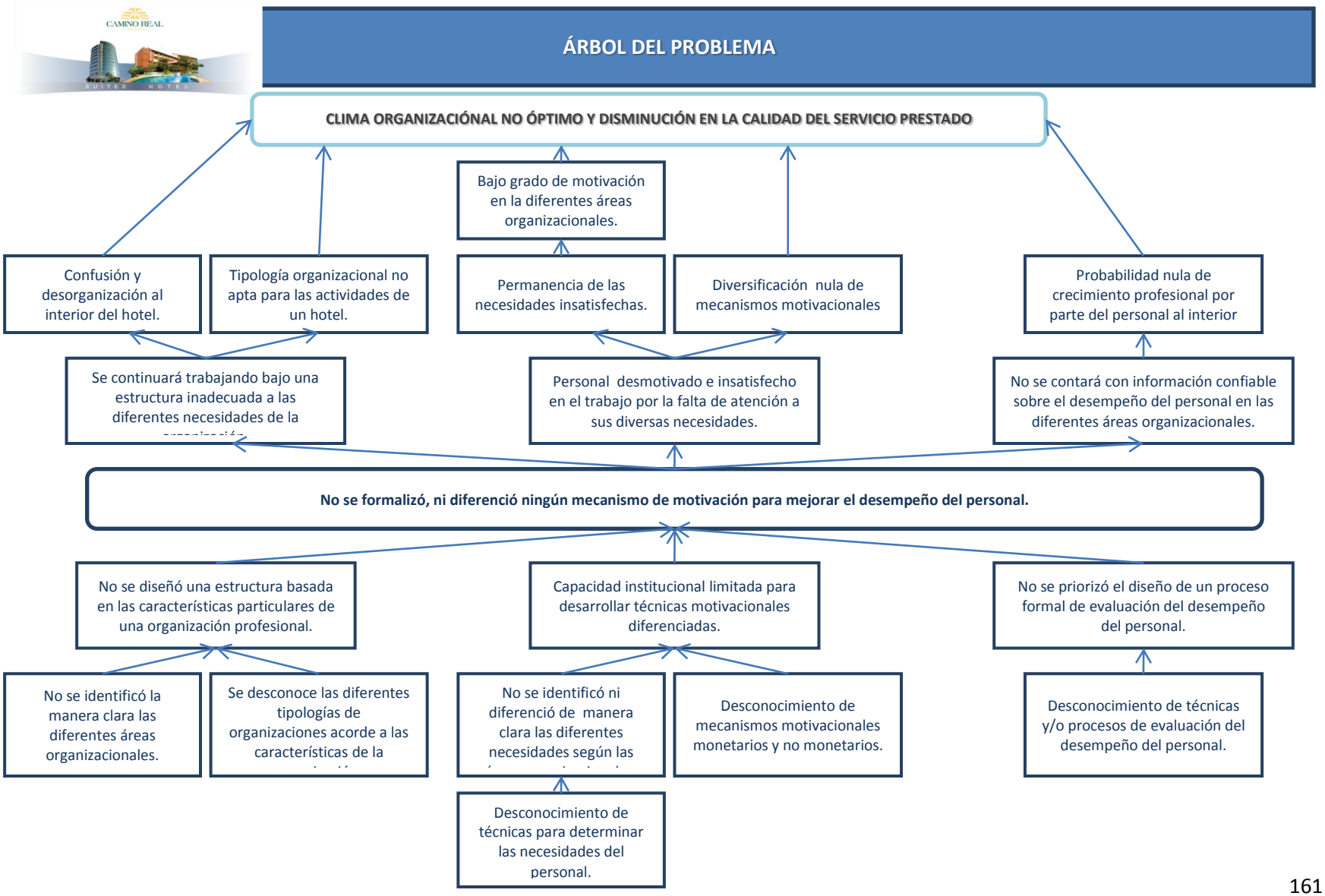
6.3 SITIOS DE INTERNET

-

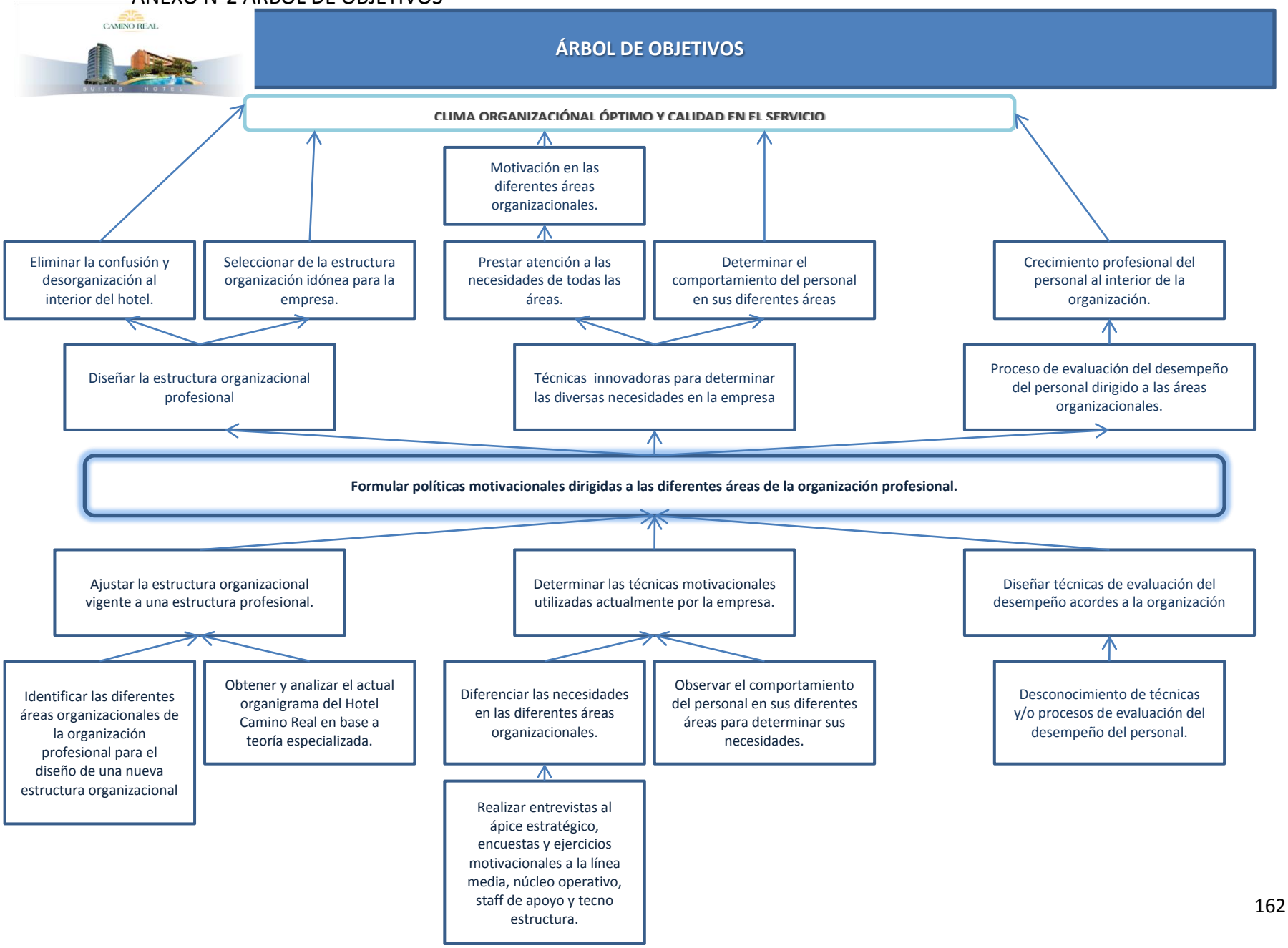
http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no4/bestmot.htm

PARTE VII ANEXOS

ANEXO N°1 ARBOL DE PROBLEMAS



ANEXO N°2 ARBOL DE OBJETIVOS



ANEXO N°3 MARCO LÓGICO

	Resumen nativo de los objetivos	indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	**Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de calidad del servicio prestado por el hotel "camino real suites".**	- reducción anual del 10% en las quejas - mejoramiento anual del 5% en el desempeño del personal	Encuestas llenadas correctamente por los clientes externos.	Accesibilidad y sinceridad por parte de los clientes externos al momento de someterse a la encuesta.
Propósito	Formular políticas motivacionales dirigidas a las diferentes áreas de la organización profesional para lograr la mejora del desempeño del personal.	100% de políticas motivacionales formuladas e implementadas en el transcurso de 1 año.	Documento formalizado y aprobado por la gerencia, y socializado a todas las áreas organizacionales.	Aprobación del directorio en pleno para la posterior implementación de las políticas motivacionales.
Componente 1	Ajustar la estructura organizacional vigente a una estructura profesional.	1 organigrama ajustado y propuesto con características de una estructura profesional.	Organigrama diseñado acorde a la organización profesional.	Estructura organizacional ajustada en su totalidad.
Actividades	identificar las diferentes áreas organizacionales de la organización profesional para el diseño de una nueva	5 áreas organizacionales identificadas claramente. **presupuesto:** Material 300 bs. Fotocopias 500 bs. _____ **total 800 bs**	Organigrama ajustado sobre la base de las 5 áreas de la organización profesional	Las 5 áreas de la organización profesional son identificadas claramente en la estructura

	estructura organizacional			
	Obtener y analizar el actual organigrama del hotel camino real.	1 organigrama vigente analizado en 1 día	organigrama impreso y entregado formalmente	Predisposición de la autoridad pertinente a proporcionar información.
	Revisar teoría especializada de estructuras organizacionales.	10 modelos de estructuras organizacionales revisadas en 1 semana.	copias de bibliografía reporte de gastos	Acceso a bibliografía variada y especializada en estructuras organizacionales.

	Resumen nativo de los objetivos	**Indicadores**	**Medios de verificación**	**Supuestos**
Fin	**Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de calidad del servicio prestado por el hotel "camino real suites".**	- reducción anual del 10% en las quejas - mejoramiento anual del 5% en el desempeño del personal	Encuestas llenadas correctamente por los clientes externos.	Accesibilidad y sinceridad por parte de los clientes externos al momento de someterse a la encuesta.
Propósito	Formular políticas motivacionales dirigidas a las diferentes áreas de la organización profesional	100% de políticas motivacionales formuladas e implementadas en el transcurso de 1 año.	Documento formalizado y aprobado por la gerencia, y socializado a todas las áreas organizacionales.	Aprobación del directorio en pleno para la posterior implementación de las políticas motivacionales.

	para lograr la mejora del desempeño del personal.			
Componente 2	Determinar las técnicas motivacionales utilizadas actualmente por la empresa.	3 mecanismos motivacionales detectados por el método de observación en 1 mes.	Informes de cada área elaborados por el investigador.	Información fidedigna y real.
Actividades	Observar el comportamiento del personal en sus diferentes áreas para determinar sus necesidades.	80% del personal fue observado y analizado en un lapso de 1 mes. **presupuesto:** Material 50 bs. _____ **total 50 bs**	Formularios de observación debidamente documentado y llenado por el investigador.	Personal asiste puntualmente a su fuente de trabajo y se constituye en sujeto de estudio en las actividades cotidianas.
	Realizar entrevistas al ápice estratégico.	- 100% del personal entrevistado en 1 semanas. **presupuesto:** Honorarios 1000 bs. Fotocopias 200 bs. Transporte 500 bs. _____ **total 1700 bs**	- reporte de gastos (facturas). - archivo permanente conteniendo todas las entrevistas y ejercicios motivacionales realizadas.	Disponibilidad de tiempo para obtener información real, oportuna y fidedigna.
	Realizar encuestas y ejercicios motivacionales a la línea media, núcleo operativo, staff de apoyo y	- 100% del personal encuestado en 1 semana. - 1 ejercicio motivacional respondido correctamente en 1 semana. **presupuesto:** Honorarios 1000 bs. Fotocopias 200 bs. Transporte 500 bs. _____	- reporte de gastos (facturas). - archivo permanente conteniendo todas las	Predisposición de todo el personal en el momento de la obtención de la información.

	tecno estructura.	_____ **total** **1700 bs**	encuestas y ejercicios motivacionales realizadas.	

	Resumen nativo de los objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	**Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de calidad del servicio prestado por el hotel "camino real suites".**	- reducción anual del 10% en las quejas - mejoramiento anual del 5% en el desempeño del personal	Encuestas llenadas correctamente por los clientes externos.	Accesibilidad y sinceridad por parte de los clientes externos al momento de someterse a la encuesta.
Propósito	Formular políticas motivacionales dirigidas a las diferentes áreas de la organización profesional para lograr la mejora del desempeño del personal.	100% de políticas motivacionales formuladas e implementadas en el transcurso de 1 año.	Documento formalizado y aprobado por la gerencia, y socializado a todas las áreas organizacionales.	Aprobación del directorio en pleno para la posterior implementación de las políticas motivacionales.
Componente 3	Diseñar técnicas de evaluación del desempeño acordes a la organización.	3 métodos de evaluación del desempeño diseñado acorde a los requerimientos de la organización e implementado en 3 meses	Documento elaborado por el investigador.	Predisposición positiva del personal de todas las áreas organizacionales a la incorporación de la evaluación del desempeño.
Actividades	Recabar y analizar la información de la empresa respecto a la evaluación del desempeño.	1 método de evaluación detectado dirigido al personal de gobernancia. (cartillas sometidas al cliente externo)	copia de documento formalizado	Predisposición de la gerencia en la otorgación de información.

ANEXO N°4 ENCUESTA REALIZADA AL NUCLEO OPERATIVO Y A LA LINEA INTERMEDIA



UNIVERSIDAD LA SALLE

INGENIERIA COMERCIAL

LA PAZ - BOLVIA

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADO

Línea Intermedia ( ) Núcleo Operativo ( ) Tecno estructura ( )

La presente encuesta tiene carácter confidencial, ya que su propósito es estrictamente académico por lo que solicito cordialmente responder con la mayor veracidad posible.

1. **En el desarrollo de su trabajo usted:**
   a) Debe seguir instrucciones
   b) Puede sugerir cambios
   c) Es libre de tomar decisiones
2. **¿Se siente como una maquina o robot en su trabajo?**
   a) Si
   b) A veces
   c) No
3. **Considera que su trabajo es:**
   a) Aburrido y rutinario
   b) Cada día es diferente
   c) Interesante y desafiante
   d) Estresante
4. **La relación con sus compañeros es:**
   a) Relación solo laboral
   b) Relación de amistad y compañerismo
   c) Relación competitiva
5. **¿Se siente comprometido con el trabajo que realiza en el hotel?**
   a) Si
   b) No
6. **¿Conoce como aporta con su trabajo a que la empresa logre sus objetivos?**
   a) Si
   b) No
7. **¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?**
   a) Si
   b) No
8. **¿Cómo calificaría su área de trabajo?**
   a) Cómodo, espacioso
   b) Un poco pequeño pero agradable
   c) Pequeño e incomodo
9. **Las áreas destinadas al personal, ¿son suficientes?**
   a) Si
   b) No
10. **¿Alguna vez participó en actividades extra laborales organizadas por el área de recursos humanos?**

a) Si
b) No
c) No se realizan actividades

11. **Si dejase la empresa para ir a otra:**
    a) Le daría pena dejar a sus compañeros
    b) Le daría pena dejar un trabajo que ya sabía realizar
    c) Le daría pena dejar un trabajo estable
12. **¿Cómo se siente con su grupo de compañeros?**
    a) Se siente parte del grupo
    b) Siente que existen preferencias con algunos de sus compañeros
    c) No se siente parte del grupo
    d) Siente que la relación con sus compañeros solo es laboral
13. **¿Usted se siente motivado?**
    a) Si
    b) No
14. **Para usted es importante: (puede escoger más de uno)**
    a) Su salario
    b) Sentirse parte de la empresa
    c) Ser el mejor de su área
    d) Sentirse feliz al hacer su trabajo
15. **¿ Que elementos son utilizados para motivarlo en su trabajo?(puede escoger más de uno)**
    a) Dinero
    b) Memorándums de felicitación
    c) Capacitaciones
    d) Buenos refrigerios
    e) Eventos sociales
    f) Empleo estable
    g) Asensos
    h) Facilidad de permisos en el trabajo
16. **¿Qué elementos quisiera que sean utilizados para motivarlo?**
    a) Dinero
    b) Memorándums de felicitación
    c) Capacitaciones
    d) Buenos refrigerios
    e) Eventos sociales
    f) Empleo estable
    g) Asensos
    h) Facilidad de permisos en el trabajo
17. **¿Alguna vez usted participo de una evaluación del desempeño en la empresa?**
    a) Si
    b) No
18. **Cuando su supervisor le comunica aspectos positivos y/o negativos acerca de su trabajo:**
    a) Utiliza un documento de respaldo
    b) Realiza estos comentarios sin respaldos y solo los realiza de forma verbal
    c) No realiza ningún comentario y usted no sabe qué aspectos mejorar o mantener en su forma de trabajo
19. **¿Se sentiría bien si se realizaría una evaluación del desempeño para poder comunicarle como está realizando su trabajo?**
    a) Si
    b) No

ANEXO N° 5 ENTREVISTA REALIZADA AL APICE ESTRATEGICO

UNIVERSIDAD LA SALLE

INGENIERIA COMERCIAL

LA PAZ - BOLIVIA

CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADO

Área: _____

La presente encuesta tiene carácter confidencial, ya que su propósito es estrictamente académico por lo que solicito cordialmente responder con la mayor veracidad posible.

1. ¿Usted cree que sus subordinados se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan?
2. ¿Usted cree que sus empleados tiene iniciativa al momento de realizar su trabajo o solo siguen órdenes?
3. ¿Cómo maneja el nivel de estrés que existe entre sus subordinados?
4. ¿Usted cree que existe un ambiente de compañerismo entre sus subordinados?
5. ¿Se realizan cambios, asensos o algún tipo de movimiento de puesto para mantener la iniciativa en algunos empleados?
6. ¿Cómo incentiva a sus subordinados?
7. ¿Cree que esta incentivo da buen resultado en los empleados? ¿Cómo mide este resultado?
8. ¿Cómo mide el desempeño de sus empleados?
9. ¿Cómo mide el compromiso de los empleados con el Hotel?
10. ¿El hotel otorga todas las herramientas necesarias para que el empleado realice su trabajo de la mejor manera y con seguridad?
11. ¿De acuerdo a las labores que sus subordinados realizan, cree usted que tienen las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?
12. ¿Usted tiene contacto directo con sus subordinados?
13. ¿Cómo se sabe si los empleados se encuentran realmente satisfechos con el trabajo que realizan y su trayectoria en el Hotel?
14. ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse con sus subordinados?
15. ¿Cómo calificaría la comunicación que tiene con sus subordinados?
16. ¿Se toman en cuenta las sugerencias de los empleados? ¿Cual fueron los resultados?
17. ¿Usted participa de actividades extra laborales con los empleados y sus pares? ¿Cuáles y porque?
18. ¿Otorga incentivos a los empleados que se destacan en su trabajo? ¿Cuáles?
19. ¿Cómo definiría su ambiente de trabajo?
20. ¿Cree usted que exige mucho a sus subordinados?
21. ¿Qué valores fomenta el Hotel en sus subordinados?
22. ¿Usted conoce la estructura del Hotel?(organigrama)

ANEXO N° 6 METODO DE OBSERVACION DIRIGIDO

Área: 

UNIVERSIDAD LA SALLE

INGENIERIA COMERCIAL

LA PAZ - BOLVIA

1. Realizan sus actividades de forma:	**6. Las vías de comunicación:**
- ordenada	- con las demás áreas
- con iniciativa y creatividad	- con sus superiores
- en secuencia o monótona	- con sus pares
- otra	**7. Uso de tecnología en su trabajo:**
2. Las relaciones entre compañeros son:	- alto
- son amigos	- medio
- solo compañeros de trabajo	- bajo
- pelan y se perjudican en sus actividades	**8. Cambios:**
- otro	- ambiente de trabajo
3. ¿El personal está calificado para trabajar en este tipo de actividades?	- relaciones con sus pares
- Si	- relaciones con sus superiores
- No	- cambios de actitud
4. El lugar en el que trabajan es:	**9. Posibles herramientas motivacionales**
- Frio	
- Buena temperatura	
- Caliente	
- Iluminado	
- Falta iluminación	
- Cómodo	
- Incomodo	
5. Las relaciones con sus superiores son:	**10. Otros comentarios**
-amigables	
-limitadas al trabajo	
- malas	

ANEXO N°7 ORGANIGRAMA ACTUAL

