

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

(UNAN-León)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Monografía

Para optar al título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Tema:

Análisis de las deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya” en el desempeño de sus actividades laborales.

**Autoras: Br: Ayda Luz González Pichardo.
Br: Sandra Lorena Leytón Reyes.**

Tutor: Lic. Oscar Martínez Salgado.

Asesor: Lic. Jeaneth Laguna.

León, Junio del 2006.

Tema:

Análisis de las deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya” en el desempeño de sus actividades laborales.

Problema:

¿Cuáles son las causas por las que los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya” del municipio de León, presentan deficiencias en el desempeño de sus actividades laborales?

Agradecimiento

Nuestro más profundo agradecimiento a Dios por brindarnos sabiduría y fortaleza en cada momento y sobre todo por ser el que ilumina y guía nuestros pasos.

A nuestras familias que siempre nos apoyaron durante los años de estudio, teniendo la confianza en nosotras y la certeza de llegar a la meta.

A nuestro tutor Lic. Oscar Felipe Martínez, por habernos brindado su tiempo y disponibilidad para lograr coronar nuestra profesión.

A la Lic. Jeaneth Laguna y por habernos dedicado su tiempo y esfuerzo para culminar nuestro trabajo.

Al Lic. César Augusto Fletes por su apoyo y cooperación.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para hacer posible la realización de este trabajo, para ellos nuestro cariño y gratitud.

Ayda Luz González Pichardo.

Sandra Lorena Leytón Reyes.

Dedicatoria

Primeramente a Dios por preparar mi camino y poder llegar a lograr este triunfo.

A mi madre, María Cristina Pichardo Brand por ser parte esencial en todos mis logros, por haberme brindado su amor, comprensión y sobre todo su apoyo incondicional para poder lograr escalar este peldaño más en mi vida.

A mis demás familiares por apoyarme siempre en todas las etapas de mi vida.

A Denis Vallejos, por brindarme siempre su apoyo incondicional y ayudarme a alcanzar una de las metas más importante en mi vida.

Ayda Luz González Pichardo.

Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme guiado y darme la fortaleza para lograr y concluir mi carrera.

A mi Madre, Lorena Reyes (q.e.p.d), que con su luz ilumina mi camino llevándome al logro de mis metas.

A mi abuela, Socorro Lezama por haberme brindado su apoyo y respetar mis decisiones en el transcurso de mi vida.

A mis demás familiares, principalmente a mi hermano Wilber Leytón y mi tío Santos Reyes por brindarme su comprensión, apoyo incondicional y enseñarme que las cosas que uno consigue con sacrificio son las que más se valoran en la vida.

Sandra Lorena Leytón Reyes.

Índice

Contenido	Páginas
Introducción	1
Antecedente.....	2
Justificación.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos.....	5
Capítulo I: Marco Teórico.....	6
1.1 Hotel.....	6
1.1.1 Clasificación de hoteles.....	6
1.1.2 Categorías de hoteles según el INTUR.....	8
1.1.2.1 Hotel 5 estrellas.....	8
1.1.2.2 Hotel 4 estrellas.....	10
1.1.2.3 Hotel 3 estrellas.....	12
1.1.2.4 Hotel 2 estrellas.....	13
1.1.2.5 Hotel 1 estrella.....	14
1.2 Recursos Organizacionales.....	15
1.3 Administración de Recursos Humanos (A.R.H).....	15
1.3.1 Propósito de la A.R.H.....	15
1.3.2 Proceso de la A.R.H.....	16
1.3.3 Motivación laboral.....	17
1.3.4 Teoría de Frederick Herberzg sobre la motivación.....	18
1.3.5 Descripción y valoración de los puestos de trabajo.....	18
1.3.6 La comunicación.....	18
1.3.7 La retribución.....	19
1.3.8 Beneficios complementarios.....	19
1.3.9 Capacitación.....	19
1.3.9.1 Ventajas de la capacitación.....	20
1.3.9.2 Razones fundamentales para capacitar al personal.....	21
1.3.9.3 Identificación de las necesidades de capacitación.....	21

1.4 Evaluación del Desempeño.....	22
1.4.1 Objetivos.....	22
1.4.2 Beneficios.....	22
1.5 Hotel “La Posada de PoneLOYa”.....	23
1.5.1 Descripción del hotel.....	23
1.5.2 Servicios que ofrecen.....	23
1.5.3 Organización.....	24
1.5.4 Deficiencias.....	25
1.5.5 Causas.....	25
Capítulo II: Hipótesis.....	26
Capítulo III: Diseño Metodológico.....	27
Capítulo IV: Resultados de encuestas.....	29
4.1 Resultados de encuestas aplicadas a clientes.....	29
4.1.1Análisis de resultados.....	41
4.2 Resultados de encuestas aplicadas a los trabajadores.....	42
4.2.1 Análisis de resultados.....	55
Capítulo V: Conclusión.....	56
Capítulo VI: Recomendación.....	57
Capítulo VII: Propuesta.....	58
Bibliografía.....	64

Anexos

Introducción

El Hotel “La Posada de Poneloya” es uno de los lugares más visitado por turistas nacionales y extranjeros, está clasificado en categoría dos estrellas y en él realizamos nuestro trabajo monográfico acerca de las deficiencias que presentan los trabajadores en el desempeño de sus actividades laborales, ya que uno de los factores claves para el desarrollo de una organización es la buena coordinación de sus recursos humanos y materiales, siendo necesario disponer de información precisa y actualizada sobre el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo.

Para mejor comprensión hemos estructurado el presente documento en 8 capítulos, que contiene información acerca de los servicios que ofrece el Hotel “La Posada de Poneloya”, así como la administración de los recursos con los que cuentan, haciendo énfasis en los recursos humanos, ya que del buen desempeño de éstos depende el éxito de una organización, por lo cual es preciso conocer la importancia de la motivación en el trabajo, descripción y valoración de los puestos de trabajo, comunicación, retribución, beneficios complementarios y capacitación. Además, contiene el procedimiento que utilizamos al realizar nuestro estudio, los resultados que obtuvimos al aplicar las encuestas a los clientes y trabajadores, conclusiones, recomendaciones y una propuesta para que el propietario pueda superar las deficiencias que presentan sus trabajadores.

Antecedentes

En Nicaragua durante la primera mitad del siglo pasado se dio el boom algodonero y con ello el desarrollo de la infraestructura vial, específicamente en la zona del pacífico, lo que conllevó a la construcción de un mayor número de hoteles en las diferentes ciudades del país.

En la ciudad de León, el primer hotel fue “El Esfinge”, seguidamente el “Hotel América”, que en la actualidad tiene 55 años de existencia, pero no solamente se desarrolló la industria hotelera en la ciudad, sino también en las playas de Poneloya y las Peñitas, por ser uno de los destinos turísticos de mayor atracción para los turistas nacionales y extranjeros. En 1993 se construyó un hotel de estilo colonial llamado “La Posada de Poneloya” localizado sobre la calle principal de este balneario, su Gerente propietario Don Rodrigo Arturo Guardián Ortiz, decidió construir este hotel con el propósito de compartir con el mundo el escenario que ofrecen las playas de Poneloya. Éste fue inaugurado durante la Semana Santa de ese mismo año y solamente disponía de un comedor y nueve habitaciones con baños privados y aire acondicionado. En el año 2004 el hotel permaneció cerrado durante nueve meses para poder ofrecer a sus viajeros un salón para eventos, un parqueo propio y un total de diecinueve habitaciones, de las que solamente quince están a disposición del público.

Ese mismo año, el Instituto Nicaragüense de Desarrollo a través del Programa de Servicios de Desarrollo Empresarial (INDE-PROSEDE) realizó un estudio en este hotel, donde detectaron poca rotación de personal, el salario de los trabajadores estaba por encima del salario mínimo, había incentivos para su personal, dado que, el hotel contaba con fondos suficientes para solventar esos gastos. A pesar de esto, sugirieron motivar más a sus trabajadores y capacitarlos frecuentemente, ya que ellos no contaban con niveles académicos adecuados para desempeñar ciertas funciones.

Justificación

Siendo Poneloya uno de los balnearios del municipio de León de mayor atracción para turistas nacionales e internacionales, es necesario contribuir en el desarrollo y modernización de sus hoteles, específicamente en el Hotel “La Posada de Poneloya”, al ser éste uno de los más destacados por su ubicación y experiencia en el mercado hotelero.

Con nuestro estudio pretendemos contribuir a:

- Que los propietarios y trabajadores perciban las deficiencias en sus labores y apliquen las medidas administrativas correspondientes que les permita mejorar el ambiente laboral.
- Que los futuros estudiantes aspirantes a administrar futuras empresas tengan como referencia el Hotel “La Posada de Poneloya” para realizar estudios que contribuyan a ampliar sus conocimientos y a mejorar los servicios que éste centro de alojamiento ofrece.

Planteamiento del Problema

Desde hace mucho tiempo (no se precisa fecha) el Hotel “La Posada de Poneloya”, ubicado en el balneario de Poneloya, ha venido presentando deficiencias en sus servicios al cliente por el mal desempeño que tienen los trabajadores y el cierto deterioro que muestran sus instalaciones de acuerdo a la categoría en que se clasifica, el cual se ve manifestada por la baja afluencia de los clientes al hotel. Son diversas las causas por las que se da este fenómeno y hasta el momento se ha hecho poco o nada por solventarlos.

Objetivos:

Objetivo General:

- Analizar las deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya” en el desempeño de sus actividades laborales.

Objetivos Específicos:

- Identificar las principales deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya”, en el desempeño de sus actividades laborales.
- Describir las causas que afectan el desempeño de los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya”.
- Elaborar una propuesta para superar las deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya” en el desempeño de sus actividades laborales.

Capítulo I: Marco Teórico

Hotel:

Es la unidad de servicio de alojamiento más típica, que de acuerdo con su categoría integra todo o parte de estos servicios:

NECESIDADES	SERVICIOS
Habitación /Descanso	Habitaciones y Apartamentos (Suite).
Alimentación	Cafetería y Restaurantes.
Entretenimiento	Bares y Centros nocturnos.
Complementarios	Lavandería, deportes, teléfono, zona comercial y otros.

Existen varios sistemas para clasificar a los hoteles, para tal efecto se han considerado los siguientes criterios:

➤ **Dimensión o tamaño:**

- Pequeños
- Medianos
- Grandes

➤ **Por el tipo de clientela:**

- Comerciales: Para viajeros de tránsito, generalmente en viajes de negocios.
- Vacacionales: Localizados en áreas de recreo.
- Para convenciones: Los cuales reciben grandes grupos de comerciantes o profesionistas que asisten a convenciones anuales. Se localizan en centros urbanos o vacacionales.
- Residentes: Para personas que no desean quedarse en casa, prefiriendo permanecer en el hotel temporal o permanentemente.

➤ **Según su ubicación:**

- **Metropolitano:** Edificio ubicado dentro de las ciudades, en zonas urbanas y cercanas a lugares de diversión como: teatros, cines, museos, sitios históricos, etc.
- **Hotel-Casino:** Algunos hoteles presentan características especiales, tal es el caso del hotel casino, donde el ingreso por concepto de alojamiento es prácticamente secundario, los ingresos considerables provienen de los juegos de azar dentro de los casinos.
- **Hoteles de centros vacacionales:** Es otra modalidad de la industria del alojamiento, se encuentra ubicada fuera de las áreas metropolitanas que incluye a todo un complejo de instalaciones recreativas, las cuales constituyen propiamente el atractivo de esa área vacacional y obviamente la razón de la existencia del hotel. Estas instalaciones pueden incluir balnearios aprovechando los paisajes de la región y los recursos naturales.

➤ **Por el tipo de operación:**

- **Permanentes:** Los que permanecen abiertos durante todo el año.
- **De estación:** Los cuales operan exclusivamente durante determinadas épocas del año.

➤ **Por su Organización:**

- **Funcionamiento independiente.**
- **Funcionamiento en cadena.**

➤ **Por su Proximidad a terminales de compañías transportistas, vías de comunicación o ambas:**

- **Próximo a terminales terrestres (estaciones de autobuses).**
- **Próximo a terminales aéreas (aeropuertos).**
- **Próximo a terminales marítimas.**

➤ **Calidad del servicio:**

- Sistema de vocablos descriptivos.
- Sistema de claves de letras.
- Sistema de estrellas.

A fin de visualizar mejor los sistemas mencionados, se incluye una tabla con las equivalencias muy aproximadas de las categorías de hoteles:

No.	Sistema de vocablos descriptivos.	Sistema de clave de letras.	Sistema de estrellas.
1	De lujo	AA	5 estrellas
2	Superior de primera	A	4 estrellas
3	Ordinario de primera	B	3 estrellas
4	Superior de turista	C	2 estrellas
5	Ordinario de turista	D	1 estrella

Categoría de los hoteles según el INTUR:

Hotel 5 estrellas:

Entre las áreas principales de esta categoría se encuentran:

- Entrada: Una principal para huéspedes y otras para personal.
- Vestíbulo: Sala de espera, recepción, caja, departamento de botones, cabinas telefónicas y servicios sanitarios.
- Escaleras: Deberán estar alfombradas o construidas de algún material antideslizante, iluminación apropiada y poseer pasamanos en ambos lados.
- Ascensores: Mínimo 3, uno de subida, bajada y servicio.
- Pasillos: Iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias, numeración de las habitaciones, señalización que permita el fácil acceso a las diferentes áreas.

- Habitaciones sencillas, dobles y suites en las que cada una contiene:
 - Dos mesas de noche, lámparas y luces de cabecera, sillas, sillones, armarios, teléfono con marcación directa, televisión con servicio de cable, espejo, aire acondicionado, escritorio de mesa y baño privado.
- Salón de conferencias: Tendrán un vestíbulo, recepción, servicios sanitarios, al menos una cabina telefónica y equipo audiovisual.
- Bar: Área de salón para sillas y mesas.
- Restaurante: Área de salón comedor, cocina que deberá constar con el equipo y mobiliario apropiado.
- Estacionamiento: El piso deberá ser adoquinado o asfaltado con rotulación vial.
- Piscina: Acorde a la capacidad del hotel y con sus debidas medidas de seguridad.
- Tiendas comerciales.
- Rent-a- car.
- Gimnasio.
- Agencia de viajes.
- Áreas complementarias: Áreas verdes, deportivas, sala de belleza, casino y centros nocturnos.

Facilidades principales:

- Información en habitaciones donde se indiquen las tarifas de alojamiento, comidas, bebidas, teléfonos de emergencias y todos los demás servicios.
- Facilidad cambiaria.
- Aceptación de cheques y tarjetas de créditos.
- Servicio de recepción las 24 horas.
- Servicio a las habitaciones de bebidas y snack las 24 horas.
- Servicio de comidas fuertes 23 horas al día.
- Servicio de caja de seguridad en la habitación o central.
- Servicio telefónico las 24 horas.
- Centro ejecutivo con servicio de: Copias, fax o telefax y renta de computadoras.
- Servicio de lavado y planchado.
- Camarera las 24 horas del día.

- Servicio de niñera.
- Servicio de portero y botones las 24 horas.
- Sistema de mensajes en habitaciones y/o recepción.
- Llamadas de despertador las 24 horas.
- Servicio médico las 24 horas.
- Venta de periódicos o revistas.

Personal:

- Profesional, capacitado, bilingüe, uniformado y con certificado médico.

Hotel 4 estrellas:

- Entrada: Una principal para huéspedes y otra para personal.
- Vestíbulo: Sala de espera, recepción, caja, departamento de botones, cabinas telefónicas y servicios sanitarios.
- Escaleras: Construidas de algún material antideslizante, iluminación apropiada y poseer pasamanos en ambos lados.
- Ascensor: Mínimo uno de subida y bajada.
- Pasillos: Iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias, numeración de las habitaciones, señalización que permita el fácil acceso a las diferentes áreas.
- Habitaciones sencillas, dobles y suites en las que cada una contiene:
 - Dos mesas de noche, lámparas, luces de cabecera, un sillón, armarios, teléfono con marcación directa, televisión con servicio de cable, espejo, aire acondicionado, mesa de trabajo y baño privado.
- Salón de conferencias: Tendrá un vestíbulo, recepción, servicios sanitarios, al menos una cabina telefónica y equipo audiovisual.
- Bar: Área de salón para sillas y mesas.
- Restaurante: Área de salón comedor, cocina que deberá constar con el equipo y mobiliario apropiado.
- Estacionamiento: El piso debe ser adoquinado o asfaltado con rotulación vial.
- Piscina: Acorde a la capacidad del hotel y con sus debidas medidas de seguridad.

- Tiendas comerciales.
- Rent-a- car.
- Agencia de viajes.
- Áreas complementarias: Áreas verdes, deportivas, sala de belleza, casino y centros nocturnos.

Facilidades principales:

- Información en habitaciones donde se indiquen las tarifas de alojamiento, comidas, bebidas, teléfonos de emergencias y todos los demás servicios.
- Facilidad cambiaria.
- Aceptación de cheques y tarjetas de créditos.
- Servicio de recepción las 24 horas.
- Servicio a las habitaciones de bebidas y snack las 24 horas.
- Servicio de comidas fuertes 23 horas al día.
- Servicio de caja de seguridad central.
- Servicio telefónico las 24 horas.
- Centro ejecutivo con servicio de: Copias, fax o telefax.
- Servicio de lavado y planchado.
- Camarera las 24 horas del día.
- Servicio de niñera.
- Servicio de portero y botones las 24 horas.
- Sistema de mensajes en habitaciones y/o recepción.
- Llamadas de despertador las 24 horas.
- Servicio médico las 24 horas.

Personal:

- Profesional, capacitado, bilingüe, uniformado y con certificado médico.

Hotel 3 estrellas:

- Entrada: Una principal y una de servicio.
- Vestíbulo: Sala de espera, recepción, caja, servicio de botones, alguna cabina telefónica y servicios sanitarios.
- Escaleras: Construidas de algún material antideslizante, iluminación apropiada y poseer pasamanos en ambos lados.
- Ascensor: Mínimo uno de subida y bajada.
- Pasillos: Iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencias, numeración de las habitaciones, señalización que permita el fácil acceso a las diferentes áreas.
- Habitaciones sencillas, dobles y suites en las que cada una contiene:
 - Una mesa de noche, lámpara de cabecera, una silla o sillón por huésped, armarios, teléfono con marcación directa, televisión con servicio de cable, espejo, aire acondicionado, mesa de trabajo y baño privado.
- Salón de conferencias: Deberán contar con mobiliario, equipo audiovisual y servicios sanitarios.
- Bar: Área de salón para sillas y mesas.
- Restaurante: Contiene un salón comedor, cocina que deberá constar con el equipo y mobiliario apropiado.
- Estacionamiento: Acorde a la demanda del hotel.
- Piscina: Acorde a la capacidad del hotel y con sus debidas medidas de seguridad.
- Áreas complementarias: Áreas verdes, deportivas, sala de belleza, casino y centros nocturnos.

Facilidades principales:

- Información en habitaciones donde se indiquen las tarifas de alojamiento, comidas, bebidas y todos los demás servicios.
- Facilidad cambiaria.
- Aceptación de tarjetas de créditos.
- Servicio de caja de seguridad central.
- Servicio telefónico las 24 horas.

- Servicio de lavado y planchado.
- Servicio de correo.
- Servicio de fax.
- Servicio de portero.
- Servicio de botiquín y equipo para primeros auxilios.

Personal:

- Capacitado, bilingüe, uniformado y con certificado médico.

Hotel 2 estrellas:

- Entrada: Una principal y una de servicio.
- Vestíbulo: Sala de espera, recepción y servicio telefónico.
- Escalera: Construida de algún material antideslizante.
- Ascensor: Mínimo uno de subida y bajada.
- Pasillos: Iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencia, numeración de las habitaciones, señalización que permita el fácil acceso a las diferentes áreas.
- Habitaciones sencillas y dobles en las que cada una contiene:
 - Una mesa de noche, una silla o sillón por huésped, armario, teléfono, televisión, espejo, aire acondicionado, mesa de trabajo y baño privado.
- Salón de conferencia: Deberán contar con mobiliario, equipo audiovisual y servicios sanitarios.
- Bar: Podrá estar incorporado en el área del salón comedor del restaurante.
- Restaurante: Área de salón comedor, cocina que deberá constar con el equipo y mobiliario apropiado.
- Estacionamiento: Acorde a la demanda del hotel.
- Áreas complementarias: Áreas verdes, deportivas, sala de belleza, casino y centros nocturnos.

Facilidades principales:

- Información de todos los servicios que brinda el hotel.
- Facilidad cambiaria.
- Aceptación de tarjetas de créditos.
- Servicio telefónico.
- Servicio de recepción 18 horas al día.
- Servicio de lavado y planchado.
- Servicio de botiquín y equipo para primeros auxilios.
- Servicio de correo.
- Servicio de portero.

Personal:

- Capacitado, bilingüe, uniformado y con certificado médico.

Hotel 1 estrella:

- Entrada: Una principal para huésped y una de servicio.
- Vestíbulo: Recepción y servicio telefónico.
- Escalera: Construida de algún material antideslizante.
- Pasillos: Iluminación apropiada, indicación de las salidas de emergencia y numeración de las habitaciones.
- Habitaciones sencillas y dobles en las que cada una contiene:
 - Una mesa de noche, una silla por huésped, armario, televisión, espejo, aire acondicionado o abanico y baño privado.
- Salón de conferencia: Se podrá improvisar un área.
- Restaurante: Prestará servicio de bar, salón comedor y cocina independiente.
- Estacionamiento: Acorde a la demanda del hotel.

Facilidades principales:

- Facilidad cambiaria.
- Aceptación de tarjetas de créditos.
- Servicio telefónico.

- Servicio de lavado y planchado.

Personal:

- Capacitado, uniformado y con certificado médico.

Recursos Organizacionales:

Para que una empresa pueda prestar estos servicios es necesario que cuente con una serie de recursos, tales como:

- Recursos físicos o materiales: Son los recursos necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización. Entre estos se encuentran: terreno, edificio, tecnología y proceso de trabajo.
- Recursos financieros: Se refiere al dinero, en forma de créditos, ingresos e inversiones.
- Recursos administrativos: Constituyen los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades empresariales. Incluyendo el proceso de toma de decisiones.
- Recursos mercadológicos: Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes.
- Recursos humanos: Son el único recurso vivo de la organización y están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios).

En una organización las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a los trabajadores como personas o como recursos dotadas de características propias de personalidad y conocimientos es el dilema de la **Administración de Recursos Humanos (ARH)**.

El propósito de la Administración de Recursos Humanos es:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivaciones suficientes para cumplir con los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan desarrollar y motivar a las personas, logrando así los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles.

En una empresa la administración de recursos humanos es un proceso que comprende desde la provisión hasta el seguimiento y control, el cual se ve reflejado en la siguiente tabla:

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Provisión	¿Quién irá a trabajar en la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investigación de mercado de recursos humanos. ➤ Reclutamiento de personal. ➤ Selección del personal.
Aplicación	¿Qué harán las personas en la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integración de personas. ➤ Diseño de cargos. ➤ Descripción y análisis de cargos. ➤ Evaluación del desempeño.
Mantenimiento	¿Cómo mantener a las personas trabajando dentro de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remuneración y compensación. ➤ Beneficios sociales. ➤ Higiene y seguridad en el trabajo.
Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación. ➤ Desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	¿Cómo saber quienes son y qué hacen las personas?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistemas de información. ➤ Control – productividad.

El desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo depende de innumerables factores que influyen poderosamente en el funcionamiento de una empresa, entre éstos se encuentran:

Motivación Laboral:

Es una herramienta muy útil al momento de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporcionan la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades laborales con gusto y esmero, lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa.

Trabajo y motivación:

El trabajo es un fenómeno sumamente complejo cuyo significado es distinto para cada individuo. En efecto para determinadas personas puede ser una obligación, un logro, la posibilidad de poner en juego determinadas habilidades y para otros un reto. En definitiva el trabajo no cobra el mismo significado para todas las personas, siendo distinto el concepto que se tiene del mismo en función de una serie de factores tales como status social, situación familiar, ambiciones futuras y estado de satisfacción laboral de experiencias anteriores.

Dado que el trabajo adopta significados distintos para cada persona, los motivos por los que cada uno trabaja tampoco serán los mismos. Unos trabajarán para sobrevivir, otros por lo atractivo que les resulta el trabajo, otros para satisfacer sus ansias de poder, otros por el mero hecho de sentirse útiles en la sociedad. En todo caso, no es cierto que el ser humano tenga como única motivación trabajar y ganar dinero con el fin de llevar una vida digna, ya que entonces no se comprendería cuáles son las razones que impulsan a trabajar a determinadas personas, cuya fortuna personal les permitiría vivir el resto de sus días satisfaciendo todas sus necesidades materiales sin tener que trabajar.

De acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg la motivación en el trabajo, se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- Factores motivacionales: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo: reconocimiento, trabajo estimulante, crecimiento y desarrollo personal.
- Factores ambientales: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa por ejemplo: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales del trabajo, reglamentos internos, etc.

Descripción y valoración de los puestos de trabajos:

El éxito de la organización depende de la correcta coordinación y ejecución de cada una de las tareas. Cada tarea o grupos de tareas (dependiendo de la carga de trabajo que suponga cada una) constituirán el contenido del puesto de trabajo, el cual deberá ser ocupado por una persona.

Por tanto, debemos conocer detalladamente todas las tareas que deberá llevar acabo cada puesto de trabajo, así como la forma de ejecutarla, ya que de esta manera podremos conocer las características que deberán tener sus ocupantes y así poder asignar a las personas más adecuadas para cada puesto.

La comunicación:

Cuando se intercambian ideas y sentimientos, ya sea en nuestro puesto de trabajo o en nuestro tiempo de ocio, se persigue una finalidad que “en general es” como indica Claudio de Flament “la búsqueda de cierta modificación de los comportamientos, las actitudes y conocimientos”.

En una empresa, la comunicación es uno de los elementos fundamentales, ya que permite intercambiar información acerca de las necesidades y servicios que ofrecen. Por otra parte, la comunicación interna entre los trabajadores posibilita la coordinación de esfuerzos orientada a la consecución de sus objetivos.

En toda comunicación hay un emisor, un receptor y un mensaje. El emisor tiene la idea que desea expresar y la codifica, posteriormente, el receptor recibe el mensaje decodificándolo y adquiriendo una idea significativa para él pero que puede o no ser coincidente con la que deseaba transmitir el receptor.

La Retribución:

La realización de un trabajo supone la necesidad de liberar energía, ya sea física o mental, o de ambas a la vez. Esta utilización de energía modulada por la experiencia y la formación se hace acreedora de una compensación. Esta compensación es la retribución, ya sea económica o de otra índole, siendo el salario su forma más habitual. Toda empresa debe satisfacer unos salarios a sus trabajadores en reciprocidad del trabajo prestado por éstos, no queda tan clara la cuantía del mismo, donde se plantea la interrogante ¿Cuál será el salario justo que se deba otorgar a cada trabajador? Éste ha de ser suficiente para atender a las necesidades normales de los trabajadores, que les permita cumplir con sus obligaciones familiares.

Beneficios Complementarios:

Éstos son aquellos prestados por las organizaciones independientemente del salario para que puedan hacer frente ha determinadas situaciones personales o familiares previstas o imprevistas y de esta manera hacer más comfortable la vida laboral de sus miembros. Entre éstos se encuentran: bonos, préstamos, canastas básicas, etc.

Capacitaciones:

Ésta puede orientarse hacia aspectos técnicos y relativos a relaciones humanas. La capacitación en aspectos técnicos, se centra exclusivamente a cómo debe ejecutarse cada función, mientras que la capacitación en aspectos relativos a las relaciones humanas se centra en cuáles son los aspectos a tener en cuenta en cuestiones, como la motivación y comunicación.

A continuación indicamos las ventajas que se obtendrán a través de un programa de capacitación bien llevado acabo:

➤ Mejor ejecución de la tarea:

Reduce el nivel de incidencias y por tanto el tiempo a invertir en la solución de problemas por una mala ejecución. Además que los trabajadores pueden dedicar su tiempo a labores más productivas, hace que mejore su calidad de vida laboral, ya que está demostrado que una de las causas que produce frustración en el ámbito laboral es precisamente tener que solucionar problemas originados por trabajos que inicialmente se ejecutaron mal.

➤ Ejecución más rápida de la tarea:

Dicha rapidez incide de manera muy positiva en la productividad, además, en la medida en que se pueda reducir el tiempo invertido en tareas rutinarias, se podrá incrementar el tiempo a dedicar a labores más motivadoras para quien las ejecuta (mejora de la calidad de vida laboral) y permite alcanzar una mayor eficiencia en la empresa (mejor utilización de los recursos de que dispone).

➤ Mayor posibilidad de delegación:

Un trabajador capacitado es más capaz de tomar decisiones, con lo que los directivos podrán delegar una parte importante de las decisiones y centrarse más en tareas de coordinación y planificación, por otra parte, los subordinados se sentirán apreciados y estarán más motivados.

➤ Reducción del tiempo dedicado a supervisión y control:

Un trabajador por el hecho de estar más capacitado y motivado, requerirá un menor control, permitiendo así, que el Gerente pueda dedicar su tiempo a funciones más productivas.

➤ Reducción del absentismo y de la rotación:

Un trabajador capacitado y convenientemente motivado se enfrenta con mayor seguridad a los problemas que un empleado con menor nivel de capacitación.

La inseguridad es una fuente de frustración laboral muy frecuente, siendo el absentismo y la rotación consecuencias directas de esta frustración. Por otra parte, en ocasiones se producen fugas a otras organizaciones no por motivos económicos, sino porque las empresas no se ocupan del desarrollo personal de sus empleados.

➤ Satisfacción de necesidades humanas de aquellos individuos que pertenecen a la empresa:

Aunque la empresa sea la primera en sacar provecho de una mayor capacitación de sus trabajadores, al poder incrementar su eficiencia, también el individuo sale beneficiado, ya que los conocimientos adquiridos pasan a formar parte de su formación personal, lo que permitirá plantearse mejoras profesionales y utilizar estos conocimientos tanto en el seno de la empresa como en su vida extralaboral.

Por tanto, cabe entender la capacitación como una inversión de la empresa (ya que emplea recursos humanos, materiales y económicos) orientadas al perfeccionamiento en la ejecución de las tareas (cuya consecuencia es un incremento de la productividad) y al desarrollo del potencial humano de sus trabajadores (una mejora en el clima laboral y un mayor grado de satisfacción de las necesidades humanas del personal que pertenece a la empresa).

Las necesidades de capacitación pueden darse por tres razones fundamentales:

- Cambios de personas o rotación de personal en la organización.
- Cambios en los procedimientos de trabajo (nuevas tecnologías y nuevos servicios).
- Por ineficiencia en la ejecución de las tareas.

Para identificar las necesidades de capacitación es necesario enfocar el problema desde tres puntos de vistas:

➤ Análisis global de la organización:

De sus objetivos (por ejemplo, mejorar la calidad de atención a los cliente del hotel) y de su entorno.

➤ Análisis de los puestos de trabajos:

De estos se obtendrá la información relativa a los conocimientos y características que una persona deberá tener para desempeñarlo eficazmente.

➤ Análisis del potencial humano:

A través de la valoración de los recursos humanos podremos determinar cuáles son las principales carencias de los trabajadores.

Evaluación del Desempeño:

En pequeñas empresas la evaluación del desempeño puede atribuirse al gerente, al empleado y al gerente en conjunto con el empleado, los cuales tienen como objetivos fundamentales:

- Conocer el potencial humano con que cuenta la empresa.
- Dar oportunidades de crecimiento a través de la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

➤ Beneficios para el jefe:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de sus trabajadores.
- Proponer medidas orientadas a mejorar el desempeño de sus trabajadores.
- Mejorar la comunicación con sus trabajadores.

➤ Beneficios para el trabajador:

- Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer las fortalezas, debilidades y expectativas que tiene el jefe acerca de su desempeño.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de capacitación) y las que el trabajador deberá tomar por su propia cuenta (auto corrección y mayor esmero).

➤ Beneficios para la empresa:

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento y los que pueden ser ascendidos.
- Dar mayor dinámica a sus políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, sino de progreso y desarrollo personal) para que mejoren la productividad y relaciones humanas en el trabajo.

Hotel “La Posada de Poneloya”:

Hablando específicamente de la empresa en estudio, como es el Hotel “La Posada de Poneloya” podemos iniciar diciendo que está ubicado exactamente a 200 metros al oeste del empalme de Poneloya, clasificado como un hotel de categoría dos estrellas.

Descripción:

Su infraestructura consta de una sola planta, una sola entrada que sirve como salida; a la izquierda encontramos el área de restaurante con mesas y sillas plásticas, le sigue el área de recepción donde los clientes reciben las llaves y orientaciones. Posteriormente se encuentra el área de cocina, así como servicios sanitarios y baños de alquiler para clientes independientes.

En la parte derecha encontramos las habitaciones (19) de las que sólo quince brindan servicio al público. Después está el salón para eventos provisto de sillas, mesas y abanicos; al final se encuentran la zona de parqueo que conduce directamente a la entrada y salida del hotel.

Servicios que ofrece:

- Habitaciones con aire acondicionado y baño privado.
- Alquiler de salón para eventos con capacidad de 150 personas.
- Alquiler de servicios sanitarios.
- Servicio de bar y restaurante.
- Información turística.
- Parqueo particular.

Organización:

El Hotel de playa “La Posada de Poneloya” está organizado de la siguiente forma:

Gerente: Funge de propietario, el Señor Rodrigo Gurdian Ortíz quien habita en las instalaciones del hotel, pero sólo los fines de semana y los días de semana en horas no hábiles, ya que la mayor parte del tiempo permanece en las oficinas de admisión del hotel en León, en donde llevan los registros contables y se atienden las reservaciones personales o por vía telefónica. Así mismo, ofrece los servicios de asesoría jurídica, fotocopia, levantado de texto, etc.

Administrador: Es un trabajador con nivel académico sólo de primario, él vive en el hotel, además realiza las labores en el área de recepción y es el encargado de:

- Recibir a los clientes.
- Llevar registro de los clientes.
- Facilitar las llaves a los clientes e indicarles la habitación a ocupar.
- Mantener informado al propietario de las actividades que realizan los demás trabajadores.
- Realizar el requerimiento de abasto del hotel.
- Realizar gestiones del hotel.
- Garantizar seguridad de las instalaciones.

Asistente administrativo: Nivel académico: Bachiller.

Apoya en todas las tareas al administrador y es el encargado de dar información turística.

Cocinera: Nivel académico: Primaria; es la encargada de la preparación de los alimentos para los huéspedes, trabajadores y propietarios, además de limpiar y realizar los pedidos de abasto.

Mesera: Nivel académico: Bachiller. Es la encargada de servir la comida de los clientes y ayuda a la cocinera.

Doméstica (2): Nivel académico: Primaria. Se encargan de:

- Garantizar la limpieza en el hotel.
- Lavar toalla y ropa de cama de huéspedes y propietarios del hotel, así como plancharla.

Deficiencias que presentan:

- En algún momento no se encuentra nadie en la recepción y los clientes no hayan a quien recurrir para demandar atención.
- Descuidan en mantener un ambiente agradable.
- No existen controles suficientes que permitan en un momento dado, brindar la información requerida.
- La información que proporciona el administrador al propietario acerca del desempeño de los trabajadores la realiza de manera oral, no queda constancia escrita.
- El propietario sólo supervisa el registro de los huéspedes y olvida los demás servicios que brinda el hotel.

Causas de las deficiencias:

- Capacitaciones limitadas y esporádicas por parte del ente regulador de estas empresas (INTUR).
- Bajo nivel académico de su personal.
- Deficiente comunicación del propietario hacia sus trabajadores.
- Poco incentivo para mantener motivado a sus trabajadores.

Capítulo II: Hipótesis

Los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya” presentan deficiencias en el desempeño de sus actividades ocasionando que los clientes no se sientan satisfechos con los servicios que les ofrecen.

Capítulo III: Diseño Metodológico

En la realización de nuestro estudio en el Hotel “La Posada de Poneloya”, analizamos las variables de comunicación y coordinación entre el propietario, clientes y trabajadores, así como la motivación y satisfacción que tienen cada uno de los trabajadores en su puesto de trabajo, para esto utilizamos el método inductivo ya que la investigación surgió a partir de la observación directa de hechos particulares, tal como la poca afluencia de clientes al hotel, de lo cual pudimos obtener planteamientos sobre la realidad que presentan los trabajadores del hotel en el desempeño de sus actividades laborales.

Para la recolección de datos utilizamos fuentes primarias y secundarias, ya que aplicamos encuestas a los clientes y trabajadores, los cuales nos brindaron información acerca de su desempeño, al momento de atender a los clientes, sin embargo, habíamos elaborado una entrevista para el propietario, la que no fue posible llevar a cabo por su falta de disponibilidad después de haber aplicado las encuestas, ya que con esos resultados pretendíamos obtener más información sobre el desempeño de sus trabajadores.

Las encuestas las aplicamos en el período comprendido entre el 9 al 16 de Abril del 2006, correspondiente a la Semana Santa.

Para la aplicación de encuestas a trabajadores del hotel, tomamos a toda la población, ya que la empresa cuenta solamente con 6 trabajadores permanentes y para conocer la opinión de los clientes aplicamos las encuestas en base a una población de 133 clientes, de los cuales tomamos una muestra de 71 encuestas las que fueron obtenidas por medio de la fórmula de Fisher y Navarro:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq} = \frac{(1.96)^2 133 \times 0.5 \times 0.5}{(0.08)^2 (133-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

= 70.8 aprox. 71

En donde:

n= muestra.

Z^2 =variable de estandarización.

N= población.

p= probabilidad de que se de el evento.

q= probabilidad de que no se de el evento.

e= error.

El tipo de muestreo que utilizamos fue no probabilístico por conveniencia, ya que aplicamos las encuestas a los clientes que se encontraban en las instalaciones del hotel en temporada de Semana Santa, las cuales constaban con un total de 13 preguntas cerradas.

Para el procesamiento y análisis de datos utilizamos los programas de computación de SPSS, Excel y Word.

En la realización de la propuesta para superar las deficiencias que presentan los trabajadores en el desempeño de sus funciones tomamos en cuenta la teoría de los factores de Frederick Herzberg, ya que él afirma que existen muchos factores que pueden afectar el comportamiento de los trabajadores tales como las condiciones ambientales y motivacionales.

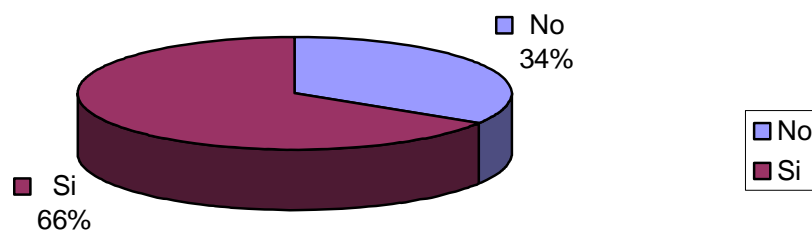
Capítulo IV:

Resultados de encuestas aplicadas a 71 clientes del Hotel “La Posada de Poneloya”.

Tabla y Gráfico No. 1

¿Conoce la variedad de servicios que ofrece el hotel?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	24	34%
Si	47	66%
Total	71	100%

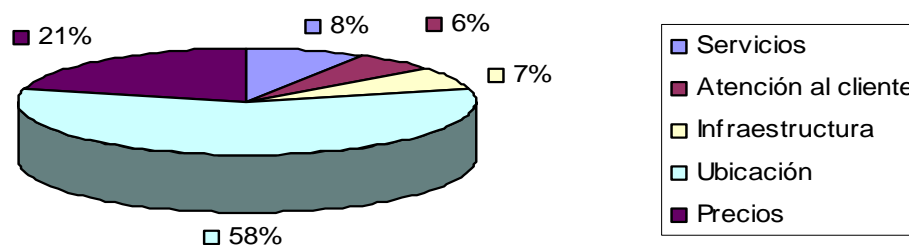


De los 71 clientes encuestados, el 66% conocía la variedad de servicios que ofrece el hotel y el 34% manifestó no conocerlos.

Tabla y Gráfico No. 2

¿Qué le llamó la atención para visitar el hotel?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Servicios	6	8%
Atención al cliente	4	6%
Infraestructura	5	7%
Ubicación	41	58%
Precios	15	21%
Total	71	100%

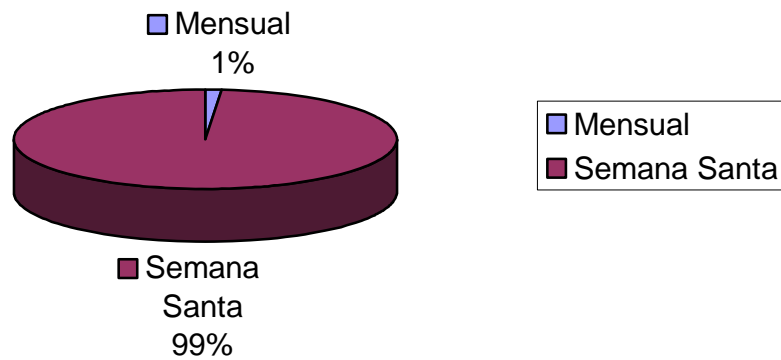


A un 58% de los encuestados les llamó más la atención la ubicación del hotel y solamente a un 6% la atención al cliente.

Tabla y Gráfico No.3

¿Con qué frecuencia visita el hotel?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	1%
Semana Santa	70	99%
Total	71	100%

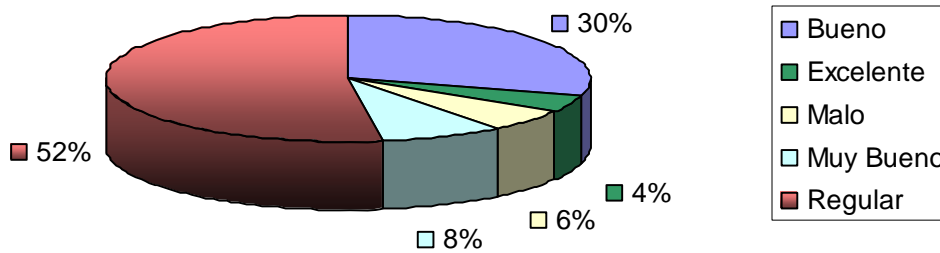


De los 71 encuestados, el 99% visitan el hotel únicamente en temporada de Semana Santa y solamente el 1% lo frecuenta mensualmente.

Tabla y Gráfico No. 4

¿Cómo considera la calidad del servicio que ofrece el hotel?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4	6%
Regular	37	52%
Bueno	21	30%
Muy bueno	6	8%
Excelente	3	4%
Total	71	100%

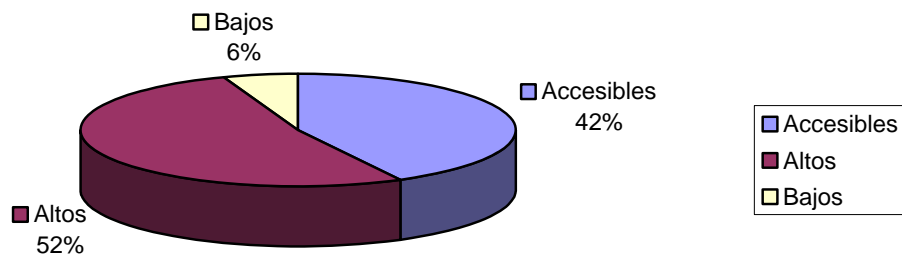


De todos los encuestados el 52% consideró que los servicios que presta el hotel son regulares y un 4% respondió que son excelentes.

Tabla y Gráfico No. 5

¿Cómo considera los precios que ofrece el hotel?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Accesibles	30	42%
Altos	37	52%
Bajos	4	6%
Total	71	100%

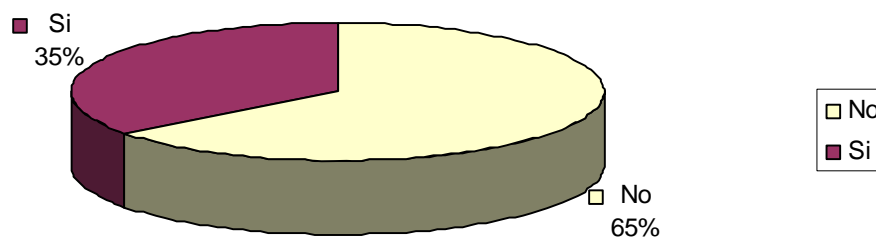


Según el 52% de los clientes consideraron que los precios son muy altos y el 6% dijeron que éstos son bajos.

Tabla y Gráfico No. 6

¿Considera que la infraestructura del hotel son las más adecuadas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	46	65%
Si	25	35%
Total	71	100%

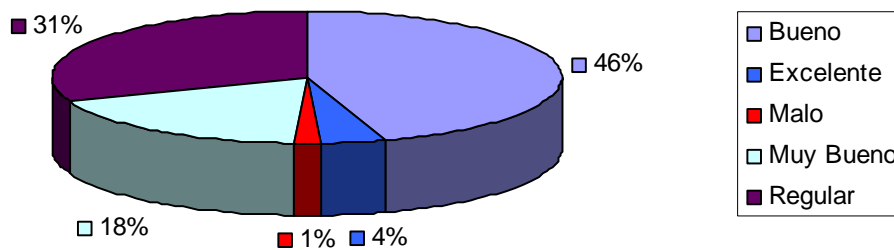


El 65% de los encuestados consideraron que la infraestructura del hotel no son las más adecuadas por el contrario el 35% respondieron positivamente.

Tabla y Gráfico No.7

¿Cómo considera el trato que tienen los trabajadores hacia los clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	32	46%
Excelente	3	4%
Malo	1	1%
Muy Bueno	13	18%
Regular	22	31%
Total	71	100%

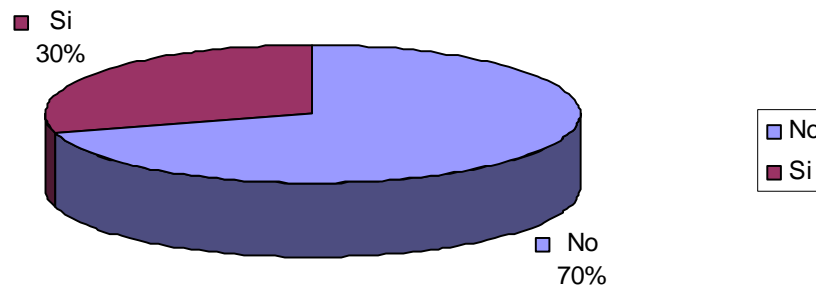


Según el 46% de los clientes consideraron que el trato que reciben por parte de los trabajadores es bueno y el 1% opinaron que es malo.

Tabla y Gráfico No.8

¿Los trabajadores satisfacen las necesidades y exigencias de los clientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	50	70%
Si	21	30%
Total	71	100%

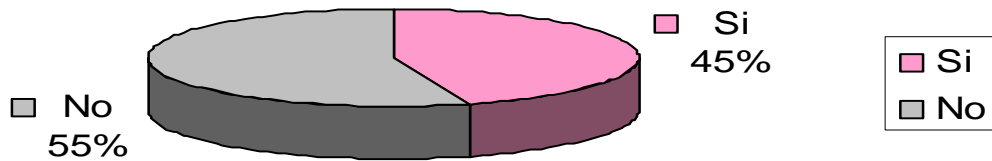


De todos los clientes, un 70% respondieron que los trabajadores no están satisfaciendo sus necesidades y un 30% nos manifestaron sentirse satisfechos.

Tabla y Gráfico No.9

¿Existe buena coordinación entre los trabajadores al momento de atenderlo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	45%
No	39	55%
Total	71	100%

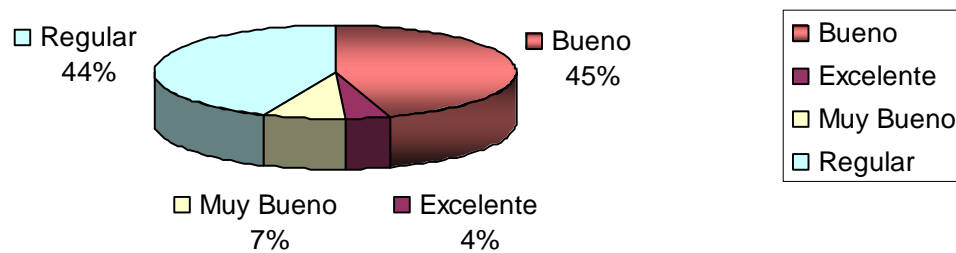


Este gráfico muestra que un 55% de los clientes consideran que no existe coordinación entre los trabajadores al momento de atenderlos y un 45% nos respondieron de que si hay coordinación entre ellos.

Tabla y Gráfico No.10

¿Cómo considera el ambiente laboral en que se desarrollan los trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	32	45%
Excelente	3	4%
Muy Bueno	5	7%
Regular	31	44%
Total	71	100%

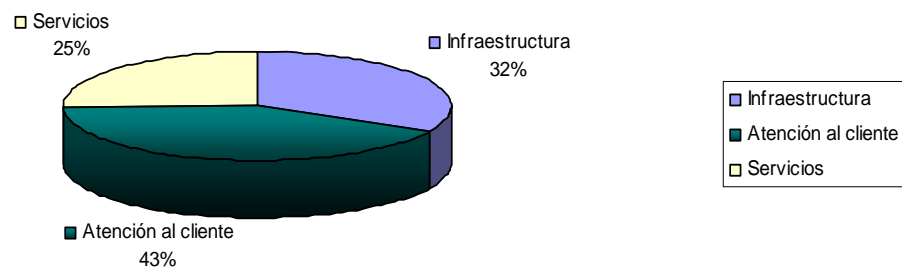


Este gráfico muestra que un 45% de los clientes consideraron que el ambiente laboral en que se desarrollan los trabajadores es bueno, aunque un 4% opinaron que éste es excelente.

Tabla y Gráfico No.11

¿En qué debe mejorar el hotel para que usted se sienta satisfecho?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura	23	32%
Atención al cliente	30	43%
Mejor servicio	18	25%
Total	71	100%



Según un 43% de los clientes el hotel debe mejorar primeramente la atención que tienen hacia los clientes y un 25% consideró que deben mejorar los servicios.

Análisis de encuestas aplicadas a los clientes

El 99% de los clientes asisten al hotel solamente en época de Semana Santa porque el 66% conoce la variedad de servicio que éste brinda y sobre todo por la ubicación que tiene el hotel aunque un 65% de los clientes están concientes de que las condiciones que presenta el establecimiento no son las más adecuadas lo que hace que más de la mitad de los clientes piensen que la calidad del servicio es regular.

El 70% de los encuestados piensan que los trabajadores no están satisfaciendo sus necesidades y exigencias, ya que la mayoría no se coordinan al momento de atender a los clientes, aunque el 45% opinaron que el ambiente laboral en que se desarrollan los trabajadores es bueno, pero un 45% opina que es regular.

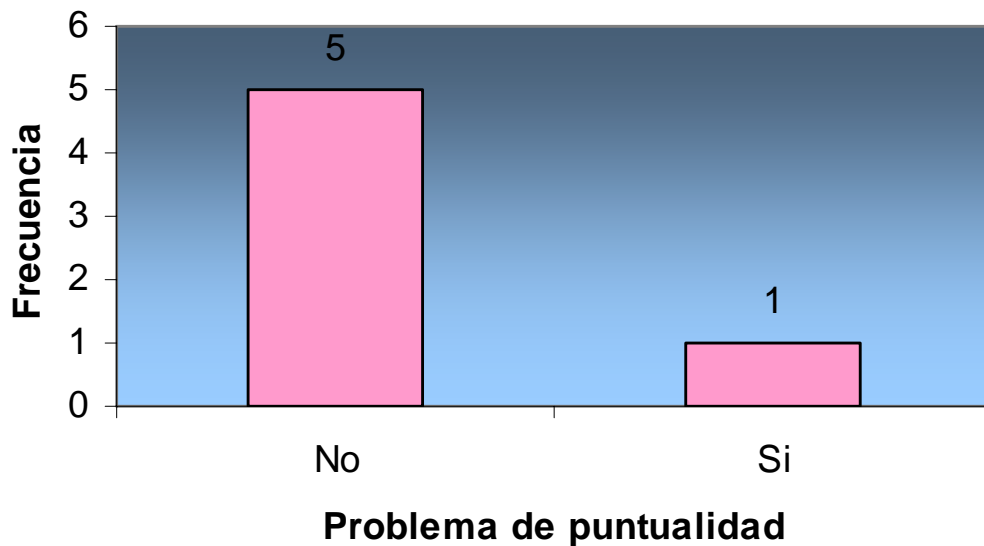
La mayor parte de los clientes nos manifestaron que el hotel debe mejorar primeramente en la atención al cliente, lo que representa un 43%, luego deberían realizar algunas remodelaciones en las instalaciones del hotel para hacerlo más atractivo y confortable para que puedan mejorar la calidad de los servicios.

Resultados de encuestas aplicadas a 6 trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya”.

Tabla y Gráfico No.12

¿Ha tenido algún problema de puntualidad al momento de asistir a su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	83%
No	5	17%
Total	6	100%

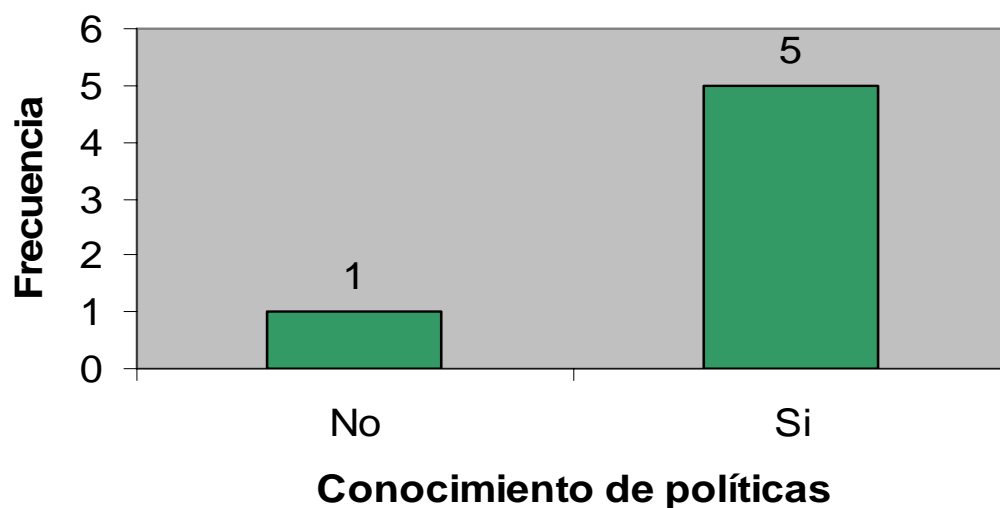


De los 6 trabajadores del hotel solamente 1 empleado ha tenido problemas de puntualidad y 5 expresaron ser muy puntuales.

Tabla y Gráfico No.13

¿Conoce las políticas establecidas por el Hotel en cuanto a la selección del personal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	1	17%
Si	5	83%
Total	6	100%

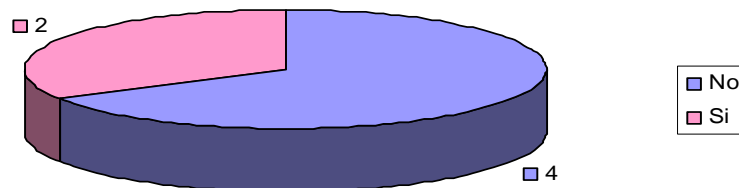


Entre todos los trabajadores, 5 conocen las políticas de selección del personal establecidas por el propietario y solamente un trabajador no las conoce.

Tabla y Gráfico No.14

¿Existe rotación de personal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	4	67%
Si	2	33%
Total	6	100%

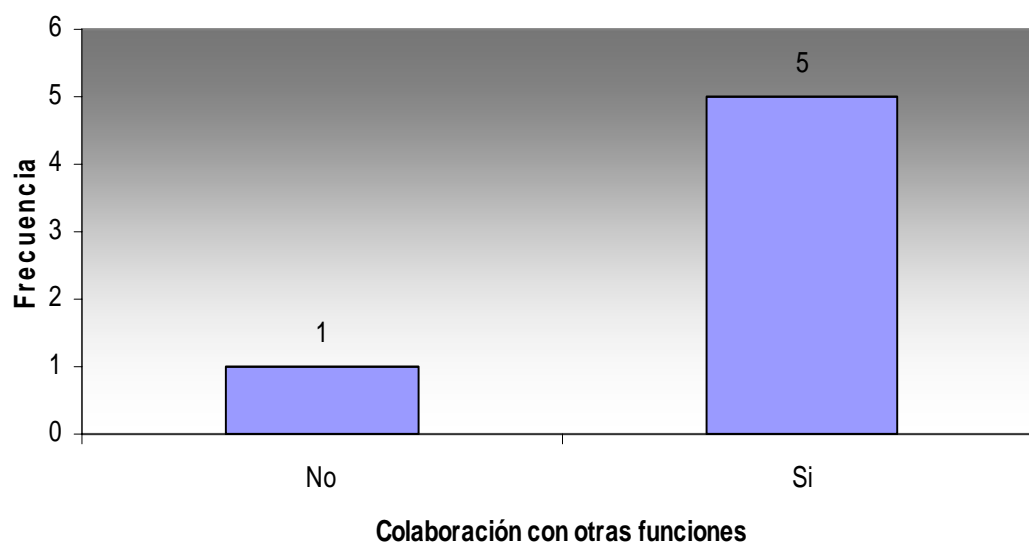


De los 6 trabajadores del hotel, 4 dijeron que en esa empresa no se da la rotación de personal, pero 2 respondieron positivamente.

Tabla y Gráfico No.15

¿Colabora con las funciones que no sean de su cargo y que requiera más allá de su jornada laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	1	17%
Si	5	83%
Total	6	100%

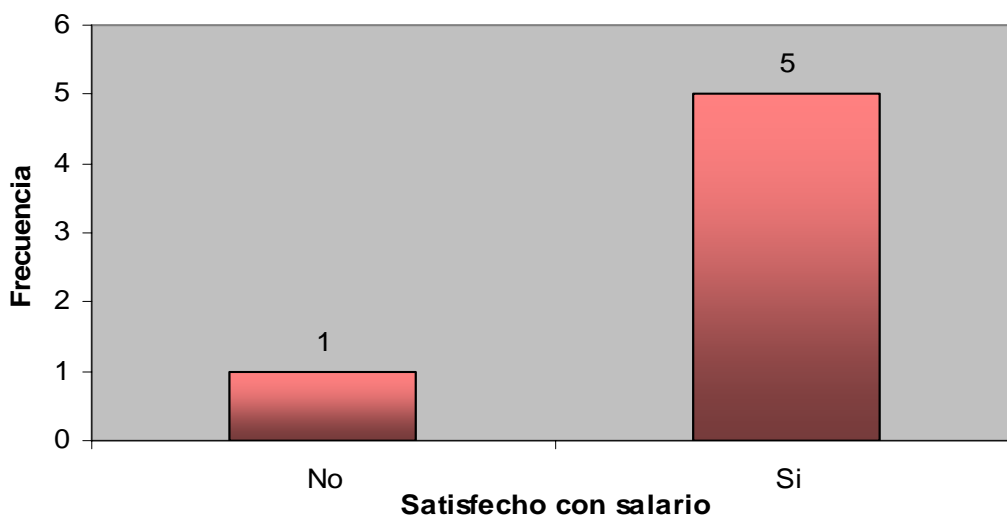


De todos los trabajadores, 5 colaboran con las funciones que no son propias de su cargo y 1 no colabora.

Tabla y Gráfico No.16

¿Está de acuerdo con el salario que recibe según el cargo que desempeña?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	1	17%
Si	5	83%
Total	6	100%

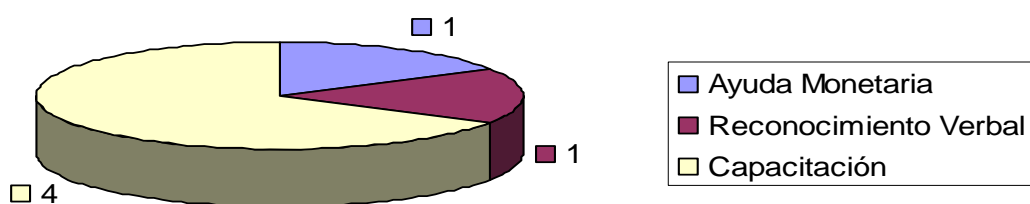


Entre todos los trabajadores, 5 están de acuerdo con el salario que reciben por el cargo que desempeñan y 1 manifestó que son muy bajos.

Tabla y Gráfico No.17

¿De qué forma el empleador incentiva a su personal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda Monetaria	1	17%
Reconocimiento Verbal	1	17%
Capacitación	4	66%
Total	6	100%

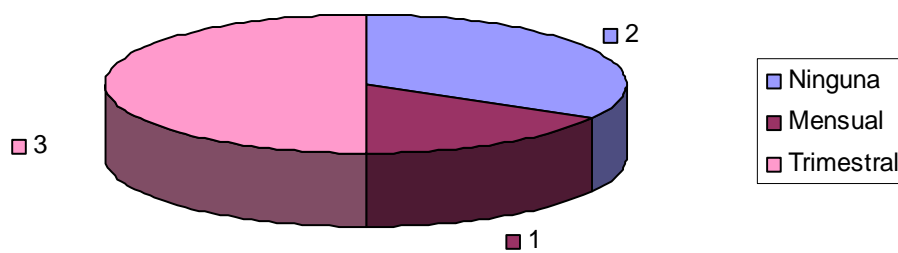


De los 6 trabajadores, 4 opinaron que el empleador los incentiva con capacitaciones, 1 manifestó que recibe ayuda monetaria y el último respondió que le reconocía su buen desempeño verbalmente y que no recibía ningún tipo de incentivo que le ayudara económicamente.

Tabla y Gráfico No.18

¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	2	33%
Mensual	1	17%
Trimestral	3	50%
Total	6	100%

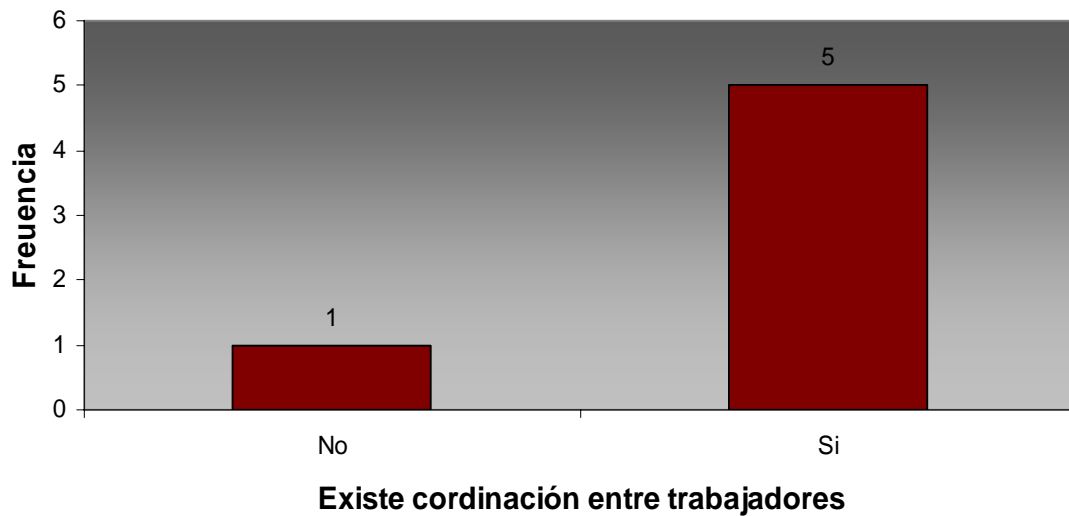


De los 6 trabajadores del hotel, solamente han capacitado a 4, de los cuales 3 empleados las han recibido cada 3 meses y 1 mensualmente.

Tabla y Gráfico No.19

¿Existe coordinación entre usted y los demás trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	1	17%
Si	5	83%
Total	6	100%

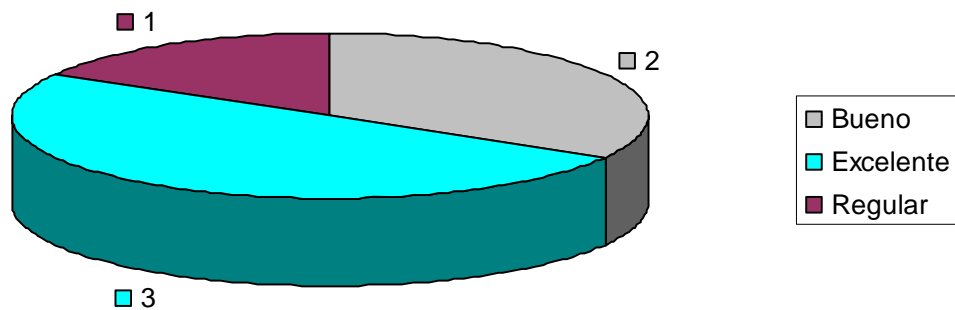


De los 6 trabajadores, 5 piensan que existe una buena coordinación entre ellos y 1 contestó no haber ninguna coordinación.

Tabla y Gráfico No.20

¿Cómo es el trato del empleador hacia los trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	33%
Excelente	3	50%
Regular	1	17%
Total	6	100%

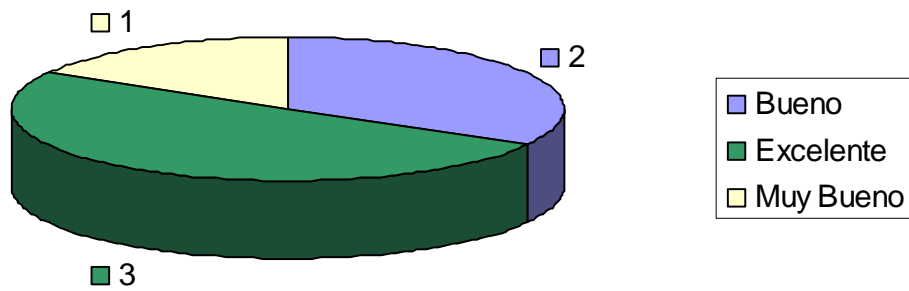


Cuando les preguntamos a los trabajadores acerca del trato del empleador hacia ellos, 3 opinaron que éste es excelente y 1 que es regular.

Tabla y Gráfico No.21

¿Cómo es la comunicación entre usted y su empleador?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	33%
Excelente	3	50%
Muy Bueno	1	17%
Total	6	100%

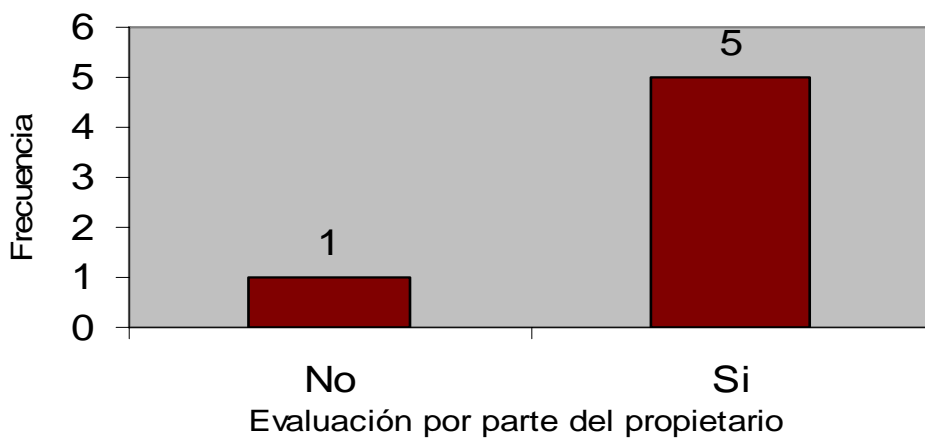


Entre los 6 trabajadores, 3 manifestaron que la comunicación entre ellos con su empleador es excelente y 1 respondió ser muy buena.

Tabla y Gráfico No.22

¿Lo evalúan a la hora de realizar sus funciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	1	17%
Si	5	83%
Total	6	100%

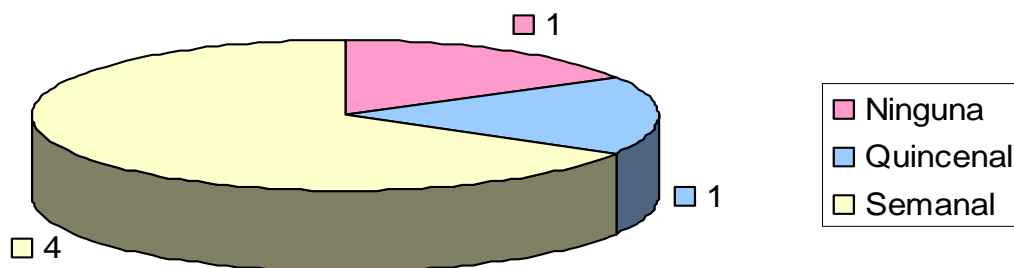


Según 5 trabajadores del hotel su empleador los evalúa al momento de realizar sus actividades laborales, mientras 1 respondió no ser evaluado.

Tabla y Gráfico No.23

¿Con qué frecuencia lo evalúan?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	1	17%
Quincenal	1	17%
Semanal	4	66%
Total	6	100%



De los 5 empleados que suelen ser evaluados, 4 manifestaron que los evalúan cada semana y solamente 1 trabajador cada 15 días.

Análisis de encuestas aplicadas a los trabajadores

Según las encuestas realizadas al personal que labora en el Hotel “La Posada de Poneloya” encontramos que ellos poseen un nivel académico muy bajo, el cual se encuentra entre primaria y secundaria, siendo la edad promedio de 28 años, de los cuales 4 son del sexo femenino y 2 del sexo masculino, donde la mayoría de ellos son solteros.

Todos los trabajadores encuestados nos dijeron que cumplen con las normas establecidas por el hotel, con la permanencia en sus puestos de trabajos, con la realización de las actividades laborales en tiempo y forma porque poseen habilidades que les permiten sugerir e implementar nuevas ideas para mejorar su trabajo y así alcanzar un mayor nivel de satisfacción, ya que aunque estén satisfechos con el cargo que desempeñan, con el horario establecido por la empresa y la mayoría estén de acuerdo con el salario, es necesario que exista mayor colaboración y coordinación entre algunos trabajadores.

La mayoría de los trabajadores opinaron que la comunicación entre ellos y el empleador es bastante buena así como el trato que tienen hacia ellos, pero es necesario mejorar, ya que de los 6 trabajadores encuestados, 50% opinaron que el trato es excelente, 33% que el trato es bueno y 17% opinó que éste es regular, pero todos nos expresaron sentirse motivados, ya que existe poca rotación de personal y algunos porque reciben capacitaciones cada 3 meses y mensualmente.

Cuando le preguntamos a los 6 trabajadores de que si eran evaluados al momento de realizar sus actividades laborales, solamente el 17% nos respondió negativamente y el 87% nos manifestó ser evaluado por su empleador, en donde el 66% nos dijo que el propietario los evaluaba cada 15 días y el 17% semanalmente, de los cuales nos dijeron que eran evaluados de manera flexible pero el 17% no nos dejaron muy claro como es éste al momento de evaluarlos ya que ellos reciben ordenes de más de 1 persona.

Capítulo V: Conclusión

Con la realización de nuestro trabajo monográfico a través de la observación directa y aplicación de encuestas a clientes y trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya”, pudimos comprobar la hipótesis que nos planteamos al inicio de nuestro estudio, ya que las deficiencias que presentan los trabajadores en el desempeño de sus actividades laborales, principalmente en la atención al cliente, está afectando la afluencia de los clientes al hotel, pero esto no es producto propiamente del mal desempeño que tienen los empleados, sino por la administración inadecuada de los recursos con que cuenta el hotel, el cual se ve manifestada por la falta de responsabilidad e interés del propietario, por mejorar la calidad de los servicios, las condiciones ambientales y motivacionales de los trabajadores, lo cual no les permite satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

Capítulo VI: Recomendaciones

Al Gerente- propietario:

- Integrarse emotivamente al Sistema Nacional de Calidad Total que está impulsando el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR).
- Realizar encuestas para conocer las inquietudes y necesidades de sus clientes.
- Seleccionar al personal ya formado y con experiencia para ciertos puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Realizar constantes evaluaciones de desempeño de los recursos humanos con que dispone actualmente.
- Identificar las necesidades o motivaciones que en materia laboral pueda tener cada empleado para posteriormente buscar la forma de satisfacerla en base a las posibilidades reales que posee el Hotel.
- Tomar en cuenta la propuesta que elaboramos para un mejor funcionamiento del Hotel.

Capítulo VII:

PROPUESTA

Introducción

Las empresas sea cual fuera su tamaño e inmersas hoy en una sociedad globalizada han de estar regidas por principios de eficiencia y de competitividad para asegurar un desarrollo sostenible de ellas mismas y de su entorno.

En una sociedad democrática tales principios han de surgir ineludiblemente del capital intelectual y de estrategias conjuntas de cooperación entre empresarios y trabajadores debido a que el personal de una empresa constituye el elemento más importante, ya que proporciona los cambios estructurales y de actitudes de una empresa.

Es por ello, que nosotros decidimos elaborar la siguiente propuesta para poder ayudar al propietario a superar las deficiencias que presentan los trabajadores en el desempeño de sus funciones, pero desde el punto de vista en que son ellos los que primeramente tienen que mejorar las condiciones ambientales y motivacionales de sus empleados y clientes.

Objetivos:

Objetivo General:

- Superar las deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “La Posada de Poneloya”.

Objetivos Específicos:

- Proponer medidas correctivas para garantizar un mejor funcionamiento del Hotel “La Posada de Poneloya”.
- Crear estrategias que mejoren la calidad de los servicios que ofrece el Hotel “La Posada de Poneloya”.

En la presente propuesta se ha tomado en consideración la opinión de los clientes en cuanto a las instalaciones que tiene el hotel, la calidad de los servicios y la atención que brindan los trabajadores a los clientes del Hotel “La Posada de Poneloya”.

Por consiguiente consideramos que el propietario a medida de lo posible debe:

- Realizar remodelaciones en las instalaciones del hotel, en cuanto a:
 - Pintar algunas habitaciones que aún no han sido remodeladas.
 - Cambiar los vidrios de ciertas ventanas que están quebrados.
 - Dar frecuentes mantenimientos a los aires acondicionados que están más deteriorados para garantizar siempre el buen funcionamiento de éstos.
 - Proporcionar a los clientes habitaciones con camas más confortables.
 - Decorar todas las habitaciones (cuadros, mesitas de noche, flores, etc).
 - Ofrecer el servicio de televisión en las habitaciones asignadas a los clientes más exigentes.
 - Dar un mayor acondicionamiento a los servicios sanitarios que son para alquiler.
 - Equipar el salón de evento para hacerlo más confortable y atractivo a las personas que requieren este tipo de servicio.

- Llevar un registro actualizado de todos los ingresos por ventas en el área de restaurante y hospedaje para poder:
 - Supervisar y evaluar constantemente los resultados.
 - Fijar objetivos de ventas alcanzables y dárselos a conocer a los empleados.

- Implementar una imagen publicitaria más real y atractiva que proyecte todos los atributos importantes a través de programas de radio y reportajes televisivos especiales en los que se promocióne el hotel.

- Ofrecer promociones oportunas en temporadas altas principalmente en el área de restaurante tales como descuentos.

- Crear un buzón en donde los clientes puedan dar sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.
- Elaborar un manual u organigrama que detalle las funciones que debe desempeñar cada empleado en su puesto de trabajo para una mejor coordinación entre trabajadores y empleador.
- Llevar a cabo programas de capacitación para todos sus empleados principalmente en atención al cliente a través de los bonos de capacitación que otorga el INTUR o INDE-PROSEDE para poder fortalecer los conocimientos y habilidades que tienen los trabajadores principalmente al Administrador.
- Realizar reuniones periódicas con el personal para conocer las inquietudes y necesidades que tienen los trabajadores en materia laboral y así poder alcanzar un mayor nivel de comunicación con sus empleados.
- Tomar en cuenta la jornada laboral de sus trabajadores y si éste excede en temporadas altas, garantizar un pago justo por su disposición al trabajo.
- Supervisar frecuentemente a sus trabajadores durante las horas laborales para garantizar el cumplimiento de sus tareas en tiempo y forma.
- Asegurarse que los trabajadores estén siempre en sus puestos de trabajos, principalmente el recepcionista, ya que éste garantizará la bienvenida a sus clientes.
- Contratar un Cuerpo de Protección Física (CPF) principalmente en temporada alta que garantice la seguridad de los clientes cuando visiten las instalaciones del hotel.
- Tener mejor creatividad para incentivar a sus trabajadores a través de becas de estudio, canastas básicas, bonos, asistencia médica, etc.

- Implementar el uso de uniformes para sus empleados y así darle una mayor presentación a sus trabajadores para poder proyectar una buena imagen del hotel.

- Sugerirle a los trabajadores:
 - Crear depósitos de basura en lugares estratégicos dentro y fuera del establecimiento.
 - Mantener un ambiente fresco y agradable en todo momento.
 - Garantizar siempre la limpieza y equipamiento de los servicios sanitarios que son para alquiler.
 - Estar atentos a que el área de restaurante éste siempre en óptimas condiciones.
 - Comunicarle a su propietario sobre los materiales que hagan falta para desempeñar mejor su labor principalmente en el área de la cocina.

Bibliografía:

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Colombia: McGraw – Hill, 2000. Páginas: 102, 127 – 129, 159, 167, 364 – 366.
- Diccionario de Administración y Finanzas. España: Editorial Océano. Páginas: 90, 196, 218 y 431.
- Iglesias Millán, José Antonio. Gestión de Recursos Humanos aplicada al sector turístico. Primera edición. España, 1992. Páginas: 47, 48, 65, 66, 113 -115, 127, 135, 136, 147, 191 – 196.
- Internet:
 - www.cablenet.com.ni/~ecotours/posadadeponeloya/bienvenidos.htm.
 - www.Villanica.com/sp/Hotels/123/posadadeponeloya.
 - www.Monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml.
 - www.Ecoturismolatino.com/esp/ecoviajes/alternativos/articulos/turalternativo.htm.
 - www.esponjiforme.com/filoind-playa.htm.
 - www.mujeresempresarias.org/forma/m.html.
 - www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm.
 - www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml.
 - www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/info/homogenizacion.htm.
 - www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml.
- Manual de Administración Hotelera. México: LIMUSA, 1999. Página 19.
- Seoane, Joaquín Raúl. Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias a fines. Tomo VII. Página 50.
- Torre, Francisco de la. Administración Hotelera: Primer curso: división cuartos. Segunda edición. México: Trillas, 1990. Páginas: 28 – 34.

ANEXOS

Glosario:

Capacitación:

Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

Comunicación: Proceso mediante el cual se envía y reciben mensajes.

Coordinación: Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Cliente: Individuo u organización que realizan una operación de compra.

Clima Organizacional: Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Deficiencia: Imperfección o defecto de una cosa, falta o carencia de algo.

Empleado: Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un particular, una empresa o al Estado.

Empresa Turística: Son sociedades u organizaciones estructuradas en variedades de comercio, las cuales tienen como objetivo comercializar servicios que satisfagan las necesidades del turista.

Evaluación de los Recursos Humanos: Técnicas de evaluación del rendimiento de cada trabajador; en ella se comparan la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo de los empleados. También se estudia su potencial de desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento o de incentivos, así como de otros factores relacionados.

Hotel: Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimientos la cual opera con la finalidad de obtener utilidades.

Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR): Es el ente regulador del Gobierno de la República de Nicaragua, que tiene como fin la dirección y la aplicación de la política nacional en la materia del turismo.

Motivación: Conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta.

Organización: "La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" Joseph L. Massie.

Recursos Humanos: El área que se ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran, seleccionar al personal, desarrollo, capacitación y política salarial.

Salario: Es la retribución patrimonial fijada legal o convencionalmente, o por vía mixta, que, como contraprestación nacida de la vida laboral, el empresario debe al trabajador en reciprocidad del trabajo prestado por éste.

Salario justo: Es aquel que permite cubrir las necesidades razonables de un trabajador con una familia de tamaño medio.

Satisfacción laboral: Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Encuesta al Cliente

Estimado (a) y apreciable Señor (a):

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León) y queremos realizar un estudio sobre las deficiencias que presentan los trabajadores del Hotel “ La Posada de Poneloya” en el desempeño de sus actividades laborales. La información que usted nos suministre será de mucha importancia para la realización de nuestro trabajo monográfico.

Esperamos sinceridad en su respuesta.

Marque con una “X” según su criterio y/o conteste:

Datos Generales

Edad-----

Sexo-----

Estado civil-----

Ocupación-----

Nacionalidad-----

1- ¿Conoce usted cual es la variedad de servicios que ofrece el Hotel “La Posada de Poneloya”?

a) Si-----

b) No-----

2- Mencione 5 variedades de servicios que brindan en este hotel?

a) -----

b) -----

c) -----

d) -----

e) -----

3- ¿Qué es lo que más le llamo la atención a usted para visitar el hotel?

a) Servicios-----

b) Atención al Cliente----

c) Infraestructura-----

d) Ubicación -----

e) Precios-----

f) Otros-----

4 -¿Con qué frecuencia visita usted este hotel?

a) Una vez a la semana-----

b) Cada 15 días-----

c) Una vez al mes-----

d) Otros-----

5- Según su opinión ¿Cuales de los siguientes elementos, considera usted que son importantes y que influyen en el Hotel “La Posada de PoneLOYa”?
Clasifíquelo en orden ascendente del 1 al 5:

- 1) Ubicación del Negocio-----
- 2) Atención al Cliente-----
- 3) Calidad del servicio-----
- 4) Higiene-----
- 5) Otros-----

6- ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que ofrece el hotel?

- a) Malo-----
- b) Regular-----
- c) Bueno -----
- d) Muy bueno---
- e) Excelente-----

7- ¿Cómo considera usted los precios que ofrece el hotel?

- a) Altos-----
- b) Bajos-----
- c) Accesibles---

8-¿Considera usted que la infraestructura que tiene el hotel son las más adecuadas?

- a) Si-----
- b) No-----

9-¿Cómo considera usted el trato que tienen los trabajadores hacia los clientes del hotel?

- a) Malo-----
- b) Regular-----
- c) Bueno-----
- d) Muy bueno---
- e) Excelente-----

10-¿Creé usted que los trabajadores satisfacen las necesidades y exigencias de los clientes?

- a) Si-----
- b) No-----

11-¿Considera usted que existe una buena coordinación entre los trabajadores al momento de atenderlo?

- a) Si-----
- b) No-----

12-¿Cómo considera el ambiente laboral en que se desarrollan los trabajadores?

- a) Malo-----
- b) Regular-----
- c) Bueno-----
- d) Muy bueno-----
- e) Excelente-----

13- ¿En qué debe mejorar el hotel para que usted se sienta satisfecho?

- a) Infraestructura-----
- b) Atención al Cliente-----
- c) Servicios-----
- d) Otros-----

Encuesta a los trabajadores

Estimado (a) Trabajador (a):

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León) y queremos realizar un estudio sobre el desempeño que tiene usted para la realización de sus actividades laborales. La información que usted nos suministre será de mucha importancia para la realización de nuestro trabajo monográfico.

Esperamos sinceridad en su respuesta.

Marque con una "X" según su criterio y/o conteste:

Datos Generales

Edad-----

Sexo-----

Estado civil-----

Ocupación-----

Nivel de Escolaridad-----

1-¿Cumple usted con las actividades a realizar en tiempo y forma?

a) Si-----

b) No----

2-¿Cumple usted con la asistencia, puntualidad y permanencia en su puesto de trabajo?

a) Si-----

b) No----

3-¿Ha tenido algún problema de puntualidad al momento de asistir a su trabajo?

a) Si-----

b) No-----

4-¿Conoce las políticas establecidas por el hotel en cuanto a la selección del personal?

a) Si-----

b) No-----

5- ¿Cumple con las normas establecidas por el hotel?

a) Si-----

b) No-----

6-¿De cuántas personas usted recibe órdenes?

a) Una -----

b) Dos-----

c) Otras-----

7- ¿Existe rotación de personal?

a) Si----

b) No---

- 8-¿En qué cree usted que le ayuda la rotación de puesto?
- a) Ser más competente-----
 - b) Demostrar sus habilidades-----
 - c) Mejorar en su desempeño-----
 - d) No me ayuda en nada-----
 - e) Otros-----
- 9-¿Presenta habilidades dentro del desempeño de su cargo?
- a) Si-----
 - b) No---
- 10-¿Sugiere e implementa nuevas ideas para mejorar su trabajo?
- a) Si-----
 - b) No----
- 11- ¿Está satisfecho con el cargo o puesto que desempeña?
- a) Si-----
 - b) No----
- 12- ¿Está de acuerdo con el horario establecido por la empresa?
- a) Si-----
 - b) No----
- 13-¿Colabora usted con las funciones que no sean propias de su cargo y que requieran mas allá de su jornada laboral?
- a) Si-----
 - b) No----
- 14- ¿Está de acuerdo con el salario que recibe según el cargo que usted desempeña?
- a) Si-----
 - b) No-----
- 15- ¿De qué forma el empleador incentiva a su personal?
- a) Ayuda monetaria-----
 - b) Asistencia médica-----
 - c) Reconocimiento verbal----
 - d) Capacitaciones-----
 - e) Diplomas-----
 - f) Becas-----
- 16-¿Se siente usted motivado al momento de realizar sus actividades?
- a) Si-----
 - b) No-----

17-¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

- a) Una vez al mes-----
- b) Cada 3 meses-----
- c) Cada 6 meses-----
- d) Una vez al año-----
- e) Otros-----

18-¿Existe coordinación entre usted y los demás trabajadores?

- a) Si-----
- b) No----

19-¿Cómo es el trato del empleador hacia usted?

- a) Malo-----
- b) Regular-----
- c) Bueno-----
- d) Muy bueno---
- e) Excelente-----

20-¿Cómo es la comunicación entre usted y su empleador?

- a) Malo-----
- b) Regular----
- c) Bueno-----
- d) Muy bueno----
- e) Excelente-----

21- ¿Lo evalúan al momento de realizar sus funciones?

- a) Si-----
- b) No---

22- ¿Con qué frecuencia lo evalúan?

- a) Una vez a la semana----
- b) Cada 15 días-----
- c) Una vez al mes-----
- d) Otros-----

23- ¿Cómo es el empleador al momento de evaluar sus actividades?

- a) Estricto-----
- b) Flexible-----
- c) Otros-----

Instalaciones del Hotel “La Posada de Poneloya”









