

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**TÍTULO: Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel  
Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

**(PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL)**

**AUTORES: Ing. Madelaine del Carmen Atencia Criollo  
Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
Ing. Diana Verónica Terán Molina**

**TUTOR: Dr. Méntor Coloma Granizo**

**GUAYAQUIL**

**2008**

## DECLARACION EXPRESA

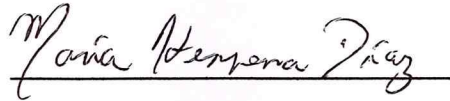
“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

(Reglamento de Graduación de la UTEG)



---

Madelaine Atencia Criollo



---

Ma. Auxiliadora Díaz Herrera



---

Diana Terán Molina

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, en primer lugar, por ser el dador de la vida, porque este trabajo no hubiera podido ser culminado sin su ayuda.

A nuestras familias por el amor, la paciencia y el apoyo incondicional que nos brindan siempre.

Al Dr. Méntor Coloma por sus conocimientos brindados, su tiempo y paciencia dedicados a la realización de la presente tesis.

A todos los que conforman el Hotel Barceló Colón Miramar, por su colaboración desinteresada al momento de proveernos los datos necesarios para la culminación de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirnos cumplir una de nuestras metas personales, por ser nuestra inspiración en los momentos difíciles y nuestra motivación diaria para seguir adelante.

A nuestras respectivas familias, por sus consejos y su respaldo en todo lo que emprendemos. Los amamos.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo actual de los negocios, el factor más importante para marcar la diferencia con los competidores es el humano, razón suficiente para que la dirección de una compañía se preocupe por desarrollar una buena administración del mismo, y así, evitar una posible desmotivación que daría como consecuencia la insatisfacción del personal.

La falta de satisfacción en el puesto de trabajo se da por diferentes causas, que van desde problemas originados por un inadecuado clima organizacional hasta situaciones socioeconómicas relativas al ser humano. Cabe resaltar que el clima organizacional se compone de elementos tales como estilo de supervisión, distribución de equipos y personas, sistema de recompensas, comunicación, entre otros, que son directamente controlados por la compañía; esto significa, que tiene la responsabilidad de diseñar planes y acciones que delineen el mejor camino a seguir. Como resultado, la puesta en marcha de un programa orientado a mantener un bajo nivel de insatisfacción de los colaboradores de una empresa, es de vital importancia.

Es por tal razón que la siguiente propuesta pretende proveer a los directivos de herramientas útiles que, no solo permitirán evaluar de manera eficaz el entorno

laboral en el cual se desempeña el personal, sino que también darán una guía para realizar los correctivos pertinentes.

De esta forma, el presente trabajo de investigación ha interrelacionado de manera efectiva los departamentos del hotel, enfocándose básicamente en mejorar el funcionamiento de los mismos con la implementación de procedimientos varios, pero sobre todo en lograr que el personal alcance el grado de motivación deseable satisfaciendo sus necesidades laborales básicas como capacitación y reconocimiento.

Sin embargo, la implementación del plan desarrollado no solo es de interés para los empleados sino también para los accionistas, dado que se demuestra, a través del análisis costo-beneficio, que un equipo de trabajo altamente motivado influye en el aumento de las ventas, y por ende en el incremento de las utilidades en un 5% al año de aplicación.

Es necesario mencionar que se partió de una situación donde el Departamento de Recursos Humanos mostraba limitantes bien marcadas, sin una planificación de por medio, razón por la cual, lo diseñado resultaría en una reestructuración del mismo.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen Ejecutivo	V
Índice General	VII
Índice de Gráficos	XI
Índice de Tablas	XII
Índice de Anexos	XIII
Introducción	XIV

## CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes de la Investigación	1
1.2 Problema de Investigación	2
1.2.1 Planteamiento del Problema	2
1.2.2 Formulación del Problema	4
1.2.3 Sistematización del Problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación de la Investigación	5
1.5 Marco de Referencia de la Investigación	6
1.5.1 Marco Teórico	6
1.5.2 Marco Conceptual	11
1.5.3 Marco Espacial	12
1.5.4 Marco Temporal	12
1.6 Formulación de Hipótesis y Variables	12
1.6.1 Hipótesis General	12

1.6.2 Hipótesis Particulares	13
1.6.3 Variables	13
1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación	14
1.7.1 Tipo de Estudio	14
1.7.2 Método de Investigación	14
1.7.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	14
1.7.4 Tratamiento de la información	15
1.8 Resultados e impactos esperados	15

## CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	16
2.1 Análisis de la Situación Actual	16
2.1.1 Análisis del Campo de Fuerzas	21
2.2 Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas	24
2.3 Resultados	25
2.3.1 Resultados de la Encuesta Socioeconómica	28
2.3.2 Resultados de la Encuesta del Clima Organizacional	44
2.3.3 Variación de Resultados de las Encuestas Realizadas a los Clientes del Hotel entre el año 2006 y el año 2007	67
2.4 Verificación de Hipótesis	77

## CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE CREACIÓN	80
3.1 Propuesta para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico	80



3.1.1 Planificación Estratégica del Área de Recursos Humanos	81
3.1.2 Reestructuración de los distintos procedimientos en todas las áreas	88
3.1.3 Capacitación del Personal	92
3.2 Investigación de Mercado del Cliente Externo	135
3.2.1 Definición del Problema	135
3.2.2 Objetivos de la Investigación	135
3.2.2.1 Objetivos Generales	136
3.2.2.2 Objetivos Específicos	136
3.2.2.3 Metodología de la Investigación	137
3.2.3 Universo de Estudio	137
3.2.3.1 Método de Muestreo	138
3.2.3.2 Tipo de Estudio	138
3.2.4 Proceso de Investigación de Mercado	139
3.2.5 Determinación de la Muestra	140
3.2.6 Diseño de la Encuesta como Herramienta de la Investigación	143
3.2.7 Trabajo de Campo	143
3.2.7.1 Encuesta Definitiva	144
3.2.7.2 Resultados e Interpretación	144

<b>3.3 Implementación</b>	<b>154</b>
<b>3.3.1 Inversión Inicial</b>	<b>154</b>
<b>3.3.2 Inversión en Capital de Trabajo</b>	<b>155</b>
<b>3.3.3 Cronograma de Inversiones</b>	<b>156</b>
<b>3.3.4 Financiamiento</b>	<b>156</b>
<b>3.3.5 Presupuesto de Costos Adicionales</b>	<b>157</b>
<b>3.3.6 Depreciación</b>	<b>158</b>
<b>3.3.7 Presupuesto de Ingresos Adicionales</b>	<b>158</b>
<b>3.3.8 Evaluación Financiera Incremental</b>	<b>162</b>
<b>3.3.8.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>	<b>164</b>
<b>3.3.8.2 Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>167</b>
<b>3.3.8.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>167</b>
<b>3.3.8.4 Período de Recuperación de la Inversión</b>	<b>168</b>
<b>3.3.8.5 Coeficiente Beneficio / Costo</b>	<b>169</b>
<b>3.4 Estructura</b>	<b>169</b>
<b>3.5 Recursos</b>	<b>170</b>
<b>3.6 Indicadores</b>	<b>170</b>
<b>3.7 Recomendaciones</b>	<b>171</b>
<b>3.8 Conclusiones</b>	<b>172</b>
<b>3.9 Resultados Esperados</b>	<b>174</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>175</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPITULO 2

GRÁFICO No. 1	Departamento de Compras	28
GRÁFICO No. 2	Departamento Financiero	30
GRÁFICO No. 3	Departamento de Recepción y Reservas	32
GRÁFICO No. 4	Departamento Comercial	34
GRÁFICO No. 5	Departamento de Alimentos y Bebidas	36
GRÁFICO No. 6	Departamento de Ama de Llaves	38
GRÁFICO No. 7	Departamento de Mantenimiento y Seguridad	40
GRÁFICO No. 8	Departamentos de Animación	42
GRAFICO No. 9	Encuesta a Clientes - Comparación Enero 2006 - 2007	69
GRAFICO No. 10	Encuesta a Clientes - Comparación Febrero 2006 -2007	70
GRAFICO No. 11	Encuesta a Clientes - Comparación Marzo 2006 - 2007	71
GRAFICO No. 12	Encuesta a Clientes - Comparación Abril 2006 - 2007	72
GRAFICO No. 13	Encuesta a Clientes - Comparación Mayo 2006 - 2007	73
GRAFICO No. 14	Encuesta a Clientes - Comparación Junio 2006 - 2007	74
GRAFICO No. 15	Encuesta a Clientes - Comparación Julio 2006 - 2007	75
GRAFICO No. 16	Encuesta a Clientes - Comparación Agosto 2006 - 2007	76

### CAPITULO 3

GRAFICO No. 17	Género de los Encuestados	145
GRAFICO No. 18	País de Procedencia de los Huéspedes del Hotel	146
GRÁFICO No. 19	Número de Hospedajes al año	146
GRÁFICO No. 20	Fallas en los Servicios del Hotel	148
GRÁFICO No. 21	Calificación al Personal del Hotel	148
GRÁFICO No. 22	Posibilidad de Mejoramiento en Atención al Cliente	149
GRÁFICO No. 23	Aspectos que se Deberían Mejorar	150
GRÁFICO No. 24	Cambio en la Opinión de los Encuestados sobre el Recurso Humano	150
GRÁFICO No. 25	Cambio en las Compras u Hospedaje en el Hotel	151
GRÁFICO No. 26	Áreas de Mejora en Venta por Capacitación del Personal	152

### ÍNDICE DE TABLAS

#### CAPITULO 2

TABLA No. 1	Departamento de Compras	46
TABLA No. 2	Departamento Financiero	49
TABLA No. 3	Departamento Comercial	51
TABLA No. 4	Departamento de Recepción y Reservas	54
TABLA No. 5	Departamento de Alimentos y Bebidas	56
TABLA No. 6	Departamento de Ama de Llaves	59
TABLA No. 7	Departamento de Mantenimiento y Seguridad	62
TABLA No. 8	Departamento de Animación	65

### CAPITULO 3

TABLA No. 9	Distribución de empleados para capacitación	106
TABLA No.10	Inversión Inicial en Activos Fijos	154
TABLA No.11	Inversión Adicional en Capital de Trabajo	155
TABLA No.12	Cronograma de Inversiones	156
TABLA No.13	Presupuesto de Costos Adicionales	157
TABLA No.14	Depreciación	158
TABLA No.15	Estado de Resultado Proyectado(Sin Proyecto)	160
TABLA No.16	Estado de Resultado Proyectado(Con Proyecto)	161
TABLA No.17	Flujo de Caja Incremental	164
TABLA No.18	Coeficiente Beneficio Costo	169

## ÍNDICE ANEXOS

<b>ANEXO No.1</b>	<b>Encuesta Socioeconómica</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO No.2</b>	<b>Encuesta Clima Organizacional</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO No.3</b>	<b>Organigrama Estructural</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO No.4</b>	<b>Encuesta de Clientes Externos</b>	<b>184</b>
<b>ANEXO No.5</b>	<b>Estado de Resultados Presupuestado (Situación sin Proyecto)</b>	<b>186</b>
<b>ANEXO No.6</b>	<b>Estado de Resultados Proyectado (Situación con Proyecto)</b>	<b>187</b>
<b>ANEXO No.7</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>	<b>188</b>
<b>ANEXO No.8</b>	<b>Cotizaciones Varias</b>	<b>189</b>

## INTRODUCCIÓN

El capital humano como la mano de obra dentro de una empresa es el recurso más importante y básico, ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad; sin embargo en la mayor parte de las empresas ecuatorianas existen deficiencias en lo que respecta a su administración y el Hotel Barceló Colón Miramar no es la excepción.

En los tiempos actuales, la mayoría de las personas llevan un nivel de vida lleno de complicaciones, trabajo y problemas; por lo que es necesario buscar un espacio para desarrollar actividades que les ayude a mejorar su estilo de vida, y a alcanzar un mejor desarrollo personal junto con el logro de sus metas.

Por eso, hemos diseñado este trabajo enfocado en uno de los principales problemas presentado en un considerable número de empresas así como en el Hotel Barceló Colón Miramar.

# CAPÍTULO I



## **CAPÍTULO I**

### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

Barceló Hotels & Resorts está presente, desde el 15 de julio de 2000, en la industria hotelera de Ecuador, al haber iniciado la gestión del hotel Barceló Colón Miramar, convirtiéndose así en la primera cadena hotelera española que desarrolla actividad en este país sudamericano.

El Barceló Colón Miramar tiene una categoría de cinco estrellas, y está situado en la localidad de Playa Salinas, en la provincia de Santa Elena, a 144 Km. del Aeropuerto “José Joaquín de Olmedo” de Guayaquil, y a 584 Km. del Aeropuerto “Mariscal Sucre” de Quito, capital del país.

El hotel ocupa las primeras seis plantas de un moderno edificio situado en primera línea de playa, frente al malecón. Consta de 95 habitaciones, con un total de 204 plazas y dispone de servicios e instalaciones de primera categoría como: 2 restaurantes, 2 bares y 6 salones con una capacidad de entre 50 y 230 personas. Además de piscina, el hotel cuenta con un gimnasio & spa dotado de sauna, baño turco, jacuzzi, aromaterapia, masajes y tratamientos dermoestéticos.

Desde el año 2005 el hotel ha tenido una rotación de personal de aproximadamente el 40% de sus colaboradores, quienes a su salida han manifestado su insatisfacción con la empresa por considerar que no se preocupa por el crecimiento continuo de sus empleados. Esta realidad parece reflejarse en los resultados de las encuestas realizadas al cliente externo quienes han expresado inconformidad en ciertos servicios recibidos.

De no tomarse medidas para contrarrestar esta situación, en el corto y mediano plazo se pueden incurrir en errores que pueden terminar en mala reputación para un hotel de la categoría del Barceló donde sus clientes llegan con altas expectativas de estándares de servicio que muy difícilmente serán alcanzados si su mayor recurso, el humano, no se identifica con la misión y visión de la organización.

## **1.2 Problema de Investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del Problema**

El capital humano como la mano de obra dentro de una empresa es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad; sin embargo en la mayor parte de las empresas ecuatorianas existen deficiencias en lo que respecta a su administración y el Hotel Barceló Colón Miramar no es la excepción. El problema de insatisfacción del cliente interno se da por diversas falencias que comienzan en la planeación estratégica. Existe principalmente poca preocupación en los directivos por brindar una motivación de calidad a sus empleados. La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos no es óptima, existiendo en algunos departamentos el autoritarismo que se convierte en la principal barrera para la libre expresión de quienes los conforman. En lo que se refiere a evaluación del desempeño, no existe un método formal sino que queda a criterio del jefe inmediato lo que provoca una sensación de injusticia en algunos casos. Finalmente, muy poco se dan ajustes en la remuneración, promociones y capacitación constante.

Dada la situación presentada, el empleado se siente desmotivado, con poco sentido de pertenencia hacia la entidad, y a la vez presenta errores e inseguridad en el desarrollo de sus funciones. Por lo que es necesario que

## **Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

---

los directivos de la entidad conozcan la realidad de la situación para realizar los cambios que son necesarios en sus políticas, procedimientos, etc. aplicadas a dichos empleados.



Al realizar estos cambios en las disposiciones que mantiene la entidad, lograremos que el personal cambie su actitud frente a las obligaciones actuales o hacia nuevos retos que deba desarrollar en sus funciones diarias, de manera que la terminación de estas tareas diarias serán totalmente diferentes en comparación con la situación anterior, ya que se notará una mejor productividad en el trabajo, mejor predisposición, colaboración espontánea, mayor iniciativa con ideas nuevas, y un gran sentido de pertenencia a la entidad.

Por consiguiente, los directivos se preocuparán por recompensar a quien se lo merece, designar nuevas funciones que impliquen un reto para el empleado, brindar capacitación constante y actualizada de temas importantes para ejecutar sus funciones y que el ambiente para desarrollar todos estos cambios sea el apropiado, seguro, cómodo y confortable para todo el personal de la entidad.

Para mejorar la situación se aplicarán estrategias tales como el rediseño de la cultura organizacional, un estudio exhaustivo del clima organizacional en el cual se analizarán variables como personalidad, conflictos, satisfacción entre otros. Adicionalmente se ejecutará un control adecuado de los cambios para realizar evaluaciones posteriores que permitan realizar un análisis de la situación, sus cambios y el resultado final del proceso.

### **1.2.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son las principales causas que originan la insatisfacción del recurso humano en el Hotel Barceló Colon Miramar?

### **1.2.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cómo se puede crear en los administradores la necesidad de desarrollar una cultura organizacional para el recurso humano?
- ¿Qué procesos o estrategias se pueden implementar para disminuir esta insatisfacción?
- ¿Por qué existe poca inversión para el recurso humano?
- ¿Quiénes intervienen en este cambio?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente final?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Identificar los factores que determinan la desmotivación de las personas en la organización elaborando un marco teórico que la defina y proponer un plan de acción que incluya estrategias que ayuden a disminuir la insatisfacción laboral.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar si se aplica una cultura organizacional desde los altos mandos hasta la última línea de acción.
- Analizar si la empresa cuenta con tecnología de gestión tales como servicio al cliente, calidad total, reingeniería, mejoramiento continuo y planeación estratégica.
- Comprobar si existe una asignación porcentual del presupuesto de la entidad que satisfaga las necesidades del RRHH.
- Definir las áreas responsables de la implementación y seguimiento del plan a proponerse.
- Recibir las sugerencias y quejas del cliente externo para mejorar el servicio.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de clima organizacional encontrar la explicación a la insatisfacción del recurso humano en la empresa estudiada ya que las personas planean, organizan, dirigen y controlan las organizaciones para que funcionen y operen, razones suficientes para asegurar que el éxito o fracaso de una compañía dependerá de su recurso humano, la motivación y satisfacción al realizar su trabajo.

Bajo esta premisa, es de vital importancia encontrar soluciones concretas a un problema común de nuestra sociedad laboral que incide en los resultados de las empresas; así como, la insatisfacción de los empleados involuntariamente puede ser una razón importante en las empresas para dañar la imagen corporativa y afectar en el servicio que brinda a los clientes, lo cual puede ser aprovechado por la competencia.

Algunos de los beneficios que podemos conseguir a través de esta propuesta es lograr un mejor ambiente laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar que se ve afectado por este tema, no sólo en el ámbito laboral, sino que de manera secundaria afecta el entorno familiar, los grupos de amigos y en sus relaciones interpersonales en general; principalmente se afecta en la comunicación, en los sentimientos que el individuo presenta, las ideas que pueda concebir negativas si no se siente bien.

## **1.5 Marco de Referencia de la Investigación**

### **1.5.1 Marco Teórico**

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Tratar a los empleados como los activos más importantes significa tener una gran ventaja competitiva.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

La empresa debe buscar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador, dado que es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Esta es la razón por la cual la empresa debe buscar formas creativas de motivación.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsora, traducidas por palabras como deseo y rechazo.

La motivación en suma, tiene que ver con encontrarle sentido a algo, porque las personas no están dispuestas a poner esfuerzo en aquello que no entienden o no comparten.

“Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- 1.- El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- 2.- El comportamiento es motivado, hay una finalidad.
- 3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos.

El ciclo motivacional comienza cuando existe una necesidad que cuando aparece rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella”<sup>1</sup>. Por el contrario, cuando no puede satisfacerse la necesidad, se

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición. (Santafé de Bogotá: Avenida de las Américas, 2000) pp.69-70.

origina la frustración o, en algunos casos, la compensación que es la transferencia hacia otro objeto, persona o situación. Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

“Según Maslow en su teoría de *la jerarquía de las necesidades*, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias) como la seguridad, en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias) como la autoestima y la autorrealización. Son cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y autorrealización.”<sup>2</sup>

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener

---

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición. ( Santafé de Bogota: Avenida de las Américas, 2000) p.72.



un equilibrio emocional. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacerlas. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Una comunicación efectiva es importante para la toma de decisiones, planeación, liderazgo y todas las otras actividades de un administrador. No se puede delegar sin comunicación ya que es necesario aclarar las asignaciones, especificar el alcance de la discrecionalidad del subordinado, notificar a otras personas de la delegación y establecer controles de retroalimentación. Incluso para la solución de conflictos es necesario tener datos suficientes que den soporte a una situación y evitar la apatía de las partes involucradas. La falta de comunicación produce estancamiento, carencia de nuevas ideas y falta de respuesta al cambio.

El control, por su parte, es necesario para que cada actividad se desarrolle según se ha planeado y para corregir cualquier desviación significativa; además porque vigila si se están alcanzando los objetivos. Para el control es necesario tener estándares de desempeño que comparen el real con el planificado. Éste se presenta en tres etapas: en la fase previa, en la fase de desarrollo y en la fase posterior que es después de ejecutar la actividad. Un sistema efectivo de control es preciso, oportuno, económico, flexible y comprensible. Utiliza criterios razonables, tiene ubicación estratégica, enfatiza la excepción, utiliza múltiples criterios y sugiere acciones correctivas. Los controles pueden ser disfuncionales cuando modifican el comportamiento, alejándolo de las metas de una organización. Esto puede ocurrir como

resultado de la inflexibilidad o de estándares fuera de toda razón. Además, cuando las recompensas se vinculan al sistema de control, es más factible que los individuos manipulen los datos para que su desempeño se pueda percibir en forma positiva.

“El desempeño de una persona debe ser medido y utilizarse esta evaluación como una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Puede tener los siguientes objetivos:

1. - Adecuación del individuo al cambio.
2. - Capacitación.
3. - Promociones.
4. - Incentivo salarial por buen desempeño.
- 5.- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- 6.- Autoperfeccionamiento del empleado.
- 7.- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- 8.- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- 9.- Estímulo a mayor productividad.
- 10.- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- 11.- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- 12.- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.”

Finalmente se puede decir que toda empresa necesita pasar por un desarrollo organizacional que no es otra cosa que la capacidad de adaptación a los cambios. El desarrollo organizacional es la respuesta a los continuos cambios que llegan por fuerzas exógenas o endógenas. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente y son las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad o las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Las fuerzas endógenas provienen del

interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.”<sup>3</sup>

El desarrollo organizacional por lo tanto se convierte en una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad, un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa.

### 1.5.2 Marco Conceptual

A continuación se definirán algunos términos empleados en el presente trabajo de investigación.

- **Motivación:** Disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
- **Satisfacción:** Acción de realizar completamente un deseo, una necesidad o una meta.
- **Sistema de administración:** Acciones administrativas que asumen diversas características dependiendo de las condiciones internas y externas de la empresa.
- **Planeación estratégica:** Definición de los objetivos o metas de la organización. Establecimiento de una estrategia global. Desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Comunicación:** Proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra.

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Edición. ( Santafé de Bogota: Avenida de las Américas, 2000) pp.364-589.

- **Clima organizacional:** Ambiente interno existente entre los miembros de la organización. Se relaciona estrechamente con el grado de motivación reinante.
- **Evaluación del desempeño:** Apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.
- **Liderazgo:** Capacidad de influir en otros y de poseer autoridad administrativa.
- **Control:** Proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollan de acuerdo con lo planeado, y para corregir cualquier desviación significativa.
- **Calidad total:** Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.

### 1.5.3 Marco Espacial

El estudio de investigación que está siendo llevado a cabo se centra en el cliente interno (personal) del Hotel Barceló Colón Miramar, la forma en que se afecta por los problemas comunes de las empresas ecuatorianas.

### 1.5.4 Marco Temporal

La insatisfacción laboral presentada en el Hotel Barceló Colón Miramar será estudiada según los datos del período Agosto 2006 - Agosto 2007.

## 1.6 Formulación de Hipótesis y Variables

### 1.6.1 Hipótesis General

La motivación en el puesto de trabajo se ve afectada por factores externos como problemas familiares, económicos y de formación de carácter, pero sobre todo por los factores internos como la falta de políticas claras en materia de Recursos Humanos en cuanto a evaluaciones por méritos, entrenamiento y

capacitación, y salarios y compensaciones. Si todos estos factores encuentran el equilibrio correcto, el personal de la compañía estaría listo para desarrollar su máximo potencial y por ende disminuiría su insatisfacción.

### **1.6.2 Hipótesis Particulares**

- Se falla en la planeación estratégica en el área de Recursos Humanos.
- Los empleados ven la necesidad de recurrir a otras fuentes de ingresos, debido a que el sueldo no alcanza, lo que repercute en su compromiso con la compañía.
- No hay asignado un presupuesto para el área de Recursos Humanos.
- La exigencia del trabajo por falta de personal necesario demanda horas extras que afectan directamente a sus obligaciones familiares.
- Existe un descontento general por la falta de reconocimiento a los méritos logrados.

### **1.6.3 Variables**

Para poder medir las causas de la problemática presentada, utilizaremos los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción de los empleados a través de encuestas o mediante buzón de sugerencias al Departamento de Recursos Humanos.
- Encuestas a los principales clientes para constatar el servicio brindado de las diferentes áreas del hotel.
- Auditoria al Departamento de Recursos Humanos para conocer cómo se desarrollan los procesos.

## 1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación

### 1.7.1 Tipo de Estudio

Dado que este problema está compuesto por diferentes aspectos, el estudio será un estudio de caso. Este estudio de caso se centrará en los factores que influyen en la motivación del empleado hacia su puesto de trabajo.

### 1.7.2 Método de Investigación

Los métodos de investigación a utilizarse serán el de observación y el deductivo. El método de observación permitirá de manera perceptiva determinar si se cumple el marco teórico propuesto o si los empleados del Hotel Barceló Colón Miramar están lejos del ideal de satisfacción laboral, y el método deductivo identificará las explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general; enfocándose de este modo en hechos y situaciones particulares del clima organizacional de la empresa que determinarán el grado de insatisfacción laboral.

### 1.7.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Para obtener la información necesaria para la investigación propuesta se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

- *Observación directa:* Para conocer la relación entre jefes y subalternos, entre compañeros y con los clientes externos, así como el desempeño en el puesto del trabajo.
- *Entrevistas:* A todos los jefes departamentales para conocer su opinión acerca del grupo de trabajo a su cargo, las principales causas que provocan desmotivación y las actitudes que influyen en el desempeño normal del departamento.

- *Encuestas:* A toda la población, esto es, a los 75 empleados fijos que laboran en el hotel, tanto los hombres como las mujeres. La encuesta será para medir el clima organizacional existente.

#### **1.7.4 Tratamiento de la Información**

Con toda la recopilación de la información se procederá a realizar el estudio propuesto y se presentará la misma en tablas, cuadros, gráficos, etc. Adicionalmente se usarán parámetros de ponderación para asignar un valor numérico al criterio de los investigadores en cuanto a las debilidades y fortalezas del clima organizacional de la compañía.

### **1.8 Resultados e impactos esperados**

Aplicando todos estos procedimientos se determinarán los resultados que se obtienen sobre las variables planteadas, poniendo especial énfasis en el rechazo o no de la hipótesis propuesta.

Las encuestas una vez tabuladas permitirán tener un panorama más claro acerca de las áreas específicas donde se concentra la mayor insatisfacción del personal. Una vez definidas las mismas se procederá a presentar alternativas de desarrollo organizacional para disminuir al mínimo o a un valor cero dicha insatisfacción.

Si se logran los resultados esperados, esto impactará enormemente en la organización, dado que un personal satisfecho y contento en su plaza de trabajo tiene un mayor rendimiento que se refleja no solo en la calidad del servicio brindado al cliente externo sino también en la pro-actividad reflejada para ejecutar las tareas propias del puesto.

# CAPÍTULO 2



## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

#### 2.1 Análisis de la Situación Actual

El Hotel Barceló Colón Miramar ha desarrollado un gran prestigio a nivel nacional e internacional a través de los 7 años que lleva funcionando, sin embargo, esto no significa que esté libre de errores o limitantes en cada una de las áreas responsables de su operación.

Para comenzar el análisis de la situación actual de la compañía procederemos a tomar como base la matriz FODA, que nos proporcionará un panorama general de la situación interna y externa de la empresa. Veamos a continuación el escenario de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

#### **Fortalezas:**

- Marca reconocida a nivel mundial.
- Único hotel 5 estrellas en la ciudad de Salinas, balneario conocido internacionalmente como lugar de eventos de prestigio.
- Servicio Todo Incluido sin restricciones y completo.
- Calidad en el servicio brindado a los clientes.
- Instalaciones en excelente estado.
- Precios competitivos.
- Diversidad de servicios: catering, paseos y traslados, spa, casino, discoteca, etc.

- Ubicación al pie del mar que permite una excelente vista de la bahía desde las habitaciones.
- Departamento especializado de animación que ofrece actividades recreativas diurnas y nocturnas sin costo.
- Seguridad laboral en el puesto de trabajo.
- Buenas relaciones interpersonales entre los empleados del hotel.
- Fácil obtención de información entre departamentos para la realización de las tareas asignadas.
- Fiel acatamiento de las instrucciones y procedimientos por parte del personal de las diversas áreas para la correcta realización de las tareas.
- Predisposición del personal tanto para aprender cosas nuevas como para atender el mínimo requerimiento de los clientes.

**Debilidades:**

- Baja ocupación en meses de Mayo, Junio, Septiembre, Octubre y Noviembre.
- Poca inversión en marketing.
- Falta de capacitación continua al personal.
- Retraso en limpieza de habitaciones y platos a la carta en temporada alta por falta de personal extra.
- Escaso apoyo de la mayorista de la cadena "Barceló Viajes" para atraer turistas extranjeros.
- Falta de un sistema integrado de seguridad.
- Carencia de fuerza de ventas.
- Percepción del personal de no ser tomado en cuenta cuando su jefe inmediato está ausente.
- Falta de oportunidades de desarrollo profesional.
- Poca inversión para la compra de materiales necesarios que permiten una mejor realización de las tareas de los departamentos, y para la reposición de aquellos que por el uso se dañan o fallan.

- Disconformidad con el sistema de recompensas actual.
- Limitada capacidad en los salones para eventos.
- Falta de variedad en platos y postres.
- Sistema de reservas obsoleto.
- Ausencia total de áreas verdes.

**Oportunidades:**

- Tendencia de empresas de realizar sus convenciones o reuniones de trabajo fuera de las grandes ciudades como Quito o Guayaquil.
- Captación de los mercados de Perú y Chile dado que sus playas más cercanas no son tan calientes como las nuestras.
- Incremento del interés del turista colombiano por conocer en paquete los principales atractivos del Ecuador (Guayaquil – Salinas – Quito).
- Aprovechamiento de la fama adquirida del balneario de Salinas a nivel internacional para ser sede de torneos deportivos varios como surf, tenis, optimist, etc., así como eventos de farándula.
- Apertura de un restaurante gourmet al pie del mar dado el incremento de inversiones en la Península.
- Mayor promoción a nivel nacional e internacional de la Ruta del Sol a través de Ferias de Turismo.
- Enfoque en la promoción del turismo interno por el Ministerio de Turismo.
- Fácil acceso a la ciudad de Salinas gracias a la renovada autopista que parte desde Guayaquil.

**Amenazas:**

- Existencia de otros hoteles de playa 5 estrellas para vacacionar, tales como Oro Verde Manta, Casa Blanca, Punta Centinela, etc.
- Reducción anual de la playa en el Malecón de San Lorenzo dada la construcción del muelle del Salinas Yatch Club hace 10 años.

## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

---

- Ingreso de nuevas cadenas internacionales hoteleras como "De Cameron", principal competencia de la cadena Barceló en El Caribe.
- Preferencia del turista ecuatoriano en destinos internacionales.
- Rechazo del mercado guayaquileño de status alto debido a la reciente provincialización de Santa Elena.
- Desarrollo de la ciudad de Playas por parte de las autoridades guayasenses para no dejar escapar recursos a la nueva provincia.
- Presencia de un nuevo hotel cerca del sector que brinde mejores beneficios y pueda atraer a los empleados del Barceló.



Como pudimos apreciar, el hotel, a pesar de ser reconocido por el buen servicio, presenta debilidades importantes en su administración; sin embargo, éstas no son las únicas falencias detectadas. Analizando a profundidad, aparecen otras debilidades que no son perceptibles para el cliente externo o huésped, pero que al influir en el cliente interno o empleado, completan un ciclo que repercute en el servicio final prestado; nos referimos a las situaciones o factores que provocan una desmotivación en el personal del hotel.

En general, el 78% de los departamentos del hotel (7 de 9) tienen limitaciones en cuanto a materiales y equipos necesarios para llevar a cabo sus actividades. Muchas veces esto se debe a la falta de presupuesto, y otras simplemente porque el Directorio de Accionistas no lo autoriza al considerar que hay otras prioridades tales como remodelaciones en las instalaciones. Si añadimos que el cliente externo muchas veces no sabe la raíz del problema, es natural que el personal de mostrador (en áreas públicas) se frustre por tener que dar la cara y soportar las quejas y reclamos airados (en ocasiones) de los huéspedes insatisfechos.

Adicionalmente, no existe un programa de capacitación formal continua para todo el personal del hotel. En el 2006, de los 75 empleados existentes, solo se envió a capacitación externa a los jefes departamentales que son 9, y quienes representan apenas el 12% del total de los empleados. Sin embargo, esto tampoco es una constante, dado que en el 2007, el porcentaje se redujo al 6%, asistiendo solo 5 personas a cursos dictados por empresas dedicadas a esta actividad.

En cuanto a capacitación interna, ésta solo se limita a la enseñanza de los procesos por parte de los jefes, pero no se toma en cuenta que cursos como Servicio al Cliente, Relaciones Humanas y Trabajo en Equipo son tan importantes en estos tiempos actuales donde la calidad va más allá del hecho de cumplir con el servicio ofrecido.

Otro factor importante es la falta de personal en áreas importantes y sensibles como Alimentos & Bebidas, Ama de Llaves y Mantenimiento y Seguridad. Si bien es cierto que en temporada alta se contrata personal adicional, éste no es suficiente para atender todas las demandas del cliente externo. Para lograrlo, se necesitaría incrementar el 30% en Alimentos y Bebidas, que representaría 10 personas más; y al menos el 25% (3 personas

más) en Ama de Llaves y Mantenimiento. En ninguno de los casos expuestos se cumple.

Todo lo expuesto anteriormente es de pleno conocimiento del Gerente General, el Gerente Financiero, y la Jefa de Recursos Humanos quienes opinaron lo siguiente:

“La Gerencia reconoce que existen fallas internas que pueden afectar el buen entorno del personal, y que sería necesario poner en marcha un plan para contrarrestar esta situación; sin embargo, la ajetreada operación del día a día nos imposibilita muchas veces hacer un análisis exhaustivo”.

*Raúl Arranz – Gerente General*

“El principal objetivo del Directorio de Accionistas es recuperar la inversión realizada hace 7 años, por lo que estoy seguro que una vez alcanzado este objetivo tomarán cartas en el asunto. Solo es cuestión de esperar un poquito más”.

*Eduardo Llumiquinga – Gerente Financiero*

“Se ha conversado del tema con la actual gerencia y existe el deseo de realizar algunos correctivos necesarios, sin embargo, no todo está en sus manos, sino que también depende de los accionistas y la administración de la Cadena Barceló. El personal hace su mayor esfuerzo para cumplir con sus obligaciones a pesar de cualquier dificultad, confiamos que los directivos sigan los mismos pasos en el corto plazo”.

*Ángela Santos – Jefa de Recursos Humanos*

### **2.1.1 Análisis del Campo de Fuerzas.**

Dada la desmotivación presentada en los empleados del Hotel es necesario emplear una herramienta importante llamada Análisis del Campo de Fuerzas,

## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

que nos ayudará a facilitar el cambio y a darnos cuenta de los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la propuesta planteada.

“El análisis del Campos de Fuerzas ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí, como son las Fuerzas Impulsoras (Driving Forces), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restrictivas (Restraining Forces), las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarla con el cambio potencial.”<sup>4</sup>

Para este análisis se tomaron en cuenta las fuerzas impulsoras y restrictivas más relevantes que afectan directa o indirectamente a la motivación de los empleados, el cual se convierte en el estado deseado. Según el análisis del campo de fuerzas observamos que el estado actual del Hotel se sitúa en un 83.25%, que a pesar de que existen las fuerzas que impulsan el cambio; el Hotel cuenta con un mayor peso en las fuerzas limitadoras o restrictivas. Este hecho debe ser revisado y analizado por los altos directivos para que tomen lo correctivos necesarios, y de esta manera poder alcanzar el estado deseado.

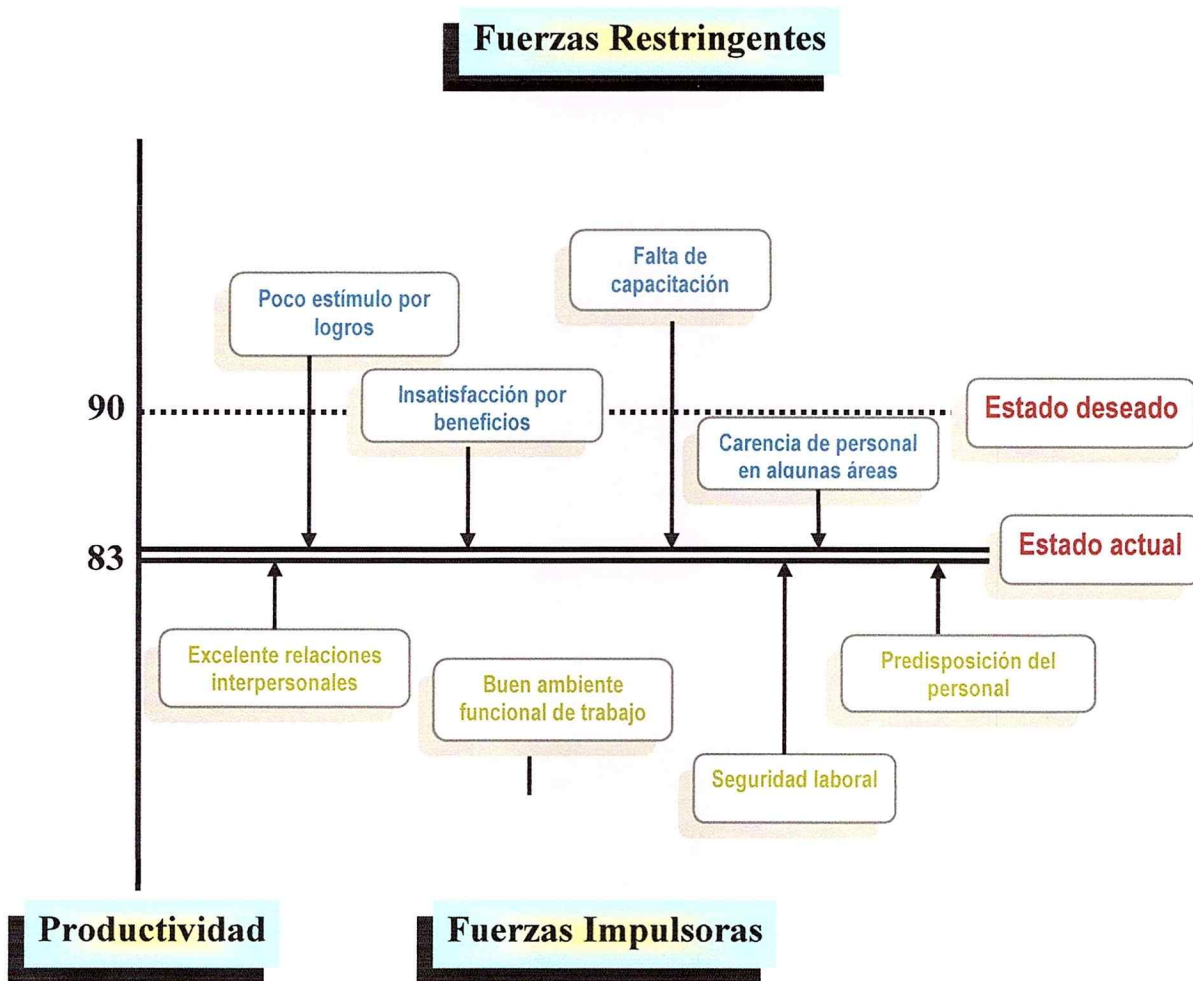
Fuerzas impulsoras	Porcentaje %
Buen ambiente funcional de trabajo	85
Seguridad laboral	80
Excelente relaciones interpersonales	80
Predisposición del personal	78
<b>Total</b>	<b>323</b>

Fuerzas restrictivas	Porcentaje %
Falta capacitación	90
Poco estímulo por logros	88
Insatisfacción por beneficios	85
Carencia de personal en algunas áreas	80
<b>Total</b>	<b>343</b>

<b>SUMA DE FUERZAS</b>	<b>666</b>
	<b>%</b>
	800 100
	666 83,25

<sup>4</sup> <http://www.pngconcalidar.org>

Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico





## **2.2 Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas**

A través de los 7 años de funcionamiento del hotel bajo la Cadena Barceló, las políticas en cuanto a desarrollo y satisfacción del cliente interno o personal no han tenido la importancia necesaria ni el apoyo deseado por parte de los altos directivos. Una de las razones, y quizás la de mayor peso, fue que todos los esfuerzos se concentraban en la recuperación del capital invertido a través de la mayor captación de clientes externos. Bajo esta premisa, las cifras destinadas a capacitación, incentivos, reposición de material, contratación de personal, etc. se ubicaban muy por debajo de lo óptimo.

Sin embargo, a partir del año 2006, el hotel por primera vez terminó el período con saldo positivo y con ventas que sobrepasaron el presupuesto anual de \$1, 200,000 en un 3%. Estos datos nos dan la referencia que el cliente externo está utilizando cada vez más los servicios del hotel a pesar del paulatino incremento de tarifas que se realiza año a año.

De continuar la situación actual, en el corto plazo será imposible mantener la categoría de servicio 5 estrellas y ya no será una debilidad conocida solo al interior de la empresa, sino que se revelará a los clientes externos. Hoy en día, si el personal de una compañía no está lo suficientemente preparado para soportar las exigencias cada vez mayores de los consumidores, incurrirá en fallas que al final repercuten en el mercado.

Finalmente, los empleados con mayor experiencia y aún los “nuevos” andan en una búsqueda constante de nuevas oportunidades en otras empresas ya que no perciben que el hotel se preocupa por ellos. Una alta rotación de personal solo traería retraso en los procesos al tener que invertirse tiempo en la capacitación del nuevo elemento.

## **2.3 Resultados**

Como parte de las técnicas de recolección de datos se llevaron a cabo dos encuestas, una de tipo socioeconómico (Anexo No.1) y otra que detalla los diferentes componentes del clima organizacional (Anexo No.2).

La Encuesta Socioeconómica estuvo compuesta por los siguientes ítems: Datos personales, datos económicos, y datos laborales. Éstos incluyeron preguntas directas y específicas al empleado, y sus respuestas eran posteriormente valoradas. A continuación mostramos una breve explicación de cada uno de los componentes de esta herramienta:

**Datos personales.-** Se refiere a la información personal más relevante del encuestado como es sexo, estado civil, número de hijos, lugar de domicilio.

**Datos económicos.-** En cuanto a los datos económicos, estos servirán para conocer tanto los ingresos como gastos mensuales de cada empleado, y de esta forma, poder establecer si los ingresos mensuales son suficientes para cubrir los gastos básicos de un hogar.

**Datos laborales.-** Se refiere a la información netamente del área del trabajo de cada empleado, y de cómo éste reacciona ante cualquier eventualidad que se presenta. Además nos permite conocer la percepción del colaborador acerca de su personalidad, si es la adecuada o idónea para dicha plaza de trabajo, y en qué momentos o bajo qué circunstancias su rendimiento laboral es deficiente.

Para realizar la Encuesta del Clima Organizacional, tomamos en cuenta los principales componentes del clima laboral de toda empresa, los mismos que son: Estilo de supervisión, Oportunidades de Desarrollo, Motivación laboral y compromiso, Equipos y distribución de personas, Recompensas, Estructura,

Estabilidad laboral, Nivel de trabajo, Relación entre compañeros de trabajo, Beneficios, Autonomía, Imagen de la organización, Metas comunes y Comunicación. A continuación explicamos en qué consiste cada uno de ellos:

**Estilo de Supervisión.-** Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los supervisores. Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados, etc.

**Oportunidades de desarrollo.-** Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

**Motivación laboral y compromiso.-** Tiene que ver con el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.

**Equipos y distribución de personas.-** Corresponde a la percepción de los miembros de que los materiales y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

**Recompensas.-** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, o viceversa.

**Estructura.-** Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

**Estabilidad laboral.-** Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la Organización está asegurada en la medida que cumpla las normas vigentes.

**Nivel de trabajo.-** Se refiere a la percepción que los empleados tienen acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados.

**Relación entre compañeros de trabajo.-** Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadoras y cooperadoras.

**Beneficios.-** Corresponde a la percepción que las personas tienen respecto a beneficios que se asocian con necesidades de orden básico como salud, descanso, fallecimiento, permisos, etc.

**Autonomía.-** Representa la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.

**Imagen de la organización.-** Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios de valor que permiten diferenciar a la organización de otras.

**Metas comunes.-** Se refiere a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios.

**Comunicación.-** Representa la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización

Dado que estas encuestas contienen demasiadas preguntas para analizarlas una por una, se eligieron las más relevantes para demostrar sus resultados por departamento y poder verificar más adelante si se cumplen las hipótesis planteadas en el capítulo I. Estos resultados obtenidos son de suma importancia porque darán las pautas necesarias para implementar los cambios que la compañía necesita.

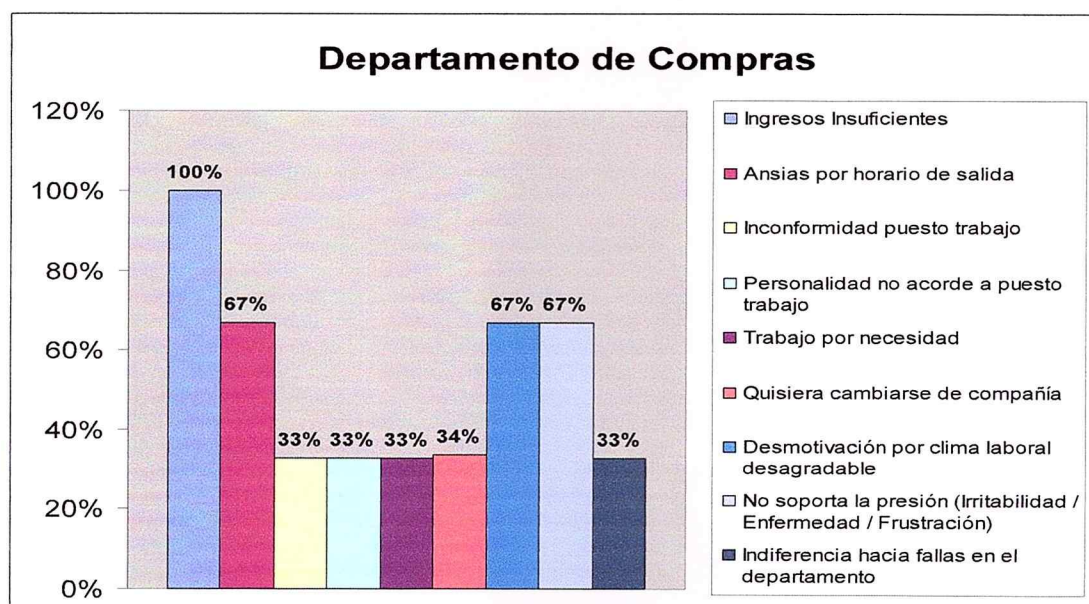
### 2.3.1 Resultados de la Encuesta Socioeconómica

Solo se eligieron las preguntas claves para la graficación de sus resultados.

#### Departamento de Compras

El departamento de compras está compuesto por 3 personas: 2 del sexo masculino que están a cargo de la bodega, y 1 persona del sexo femenino que es la jefa y quien se encarga del proceso de contactar a los proveedores para realizar los pedidos correspondientes. Todos llevan más de un año laborando para el hotel.

**GRÁFICO No. 1**



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

El gráfico No.1, nos detalla que el 100% de los empleados está inconforme con el sueldo percibido, ya que afirman que éstos no cubren sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación.

El 67% de los miembros de este departamento demuestra ansias por salir de sus labores. Uno de ellos se encuentra estudiando en la actualidad, mientras que la otra persona indica que su necesidad de salir puntual es por su hijo.

El 33% de los empleados de este departamento no se siente conforme con el puesto de trabajo asignado, ya que realizan sus tareas con cierta complicación.

De todos los miembros del departamento, el 67% considera que su personalidad está acorde con el puesto de trabajo y solo el 33% no está de acuerdo: 2 personas se describen como descomplicadas y 1 como leal. Estos resultados no son muy convincentes a nuestro punto de vista porque entre las opciones (dentro de la encuesta) para escoger estaba la de "ordenado" que hubiera encajado mejor con las actividades inherentes a bodega y compras.

El 34% está en su puesto laboral porque le gusta mientras que el 33% está por necesidad, y el otro 33% restante porque no encuentra otro puesto en otra compañía.

El 67% de los encuestados se siente motivado cuando todo el ambiente de la empresa es agradable.

El 67% de los empleados de este departamento no sabe manejar la presión y se pone irritable, mientras que solo el 33% consigue mejores resultados.

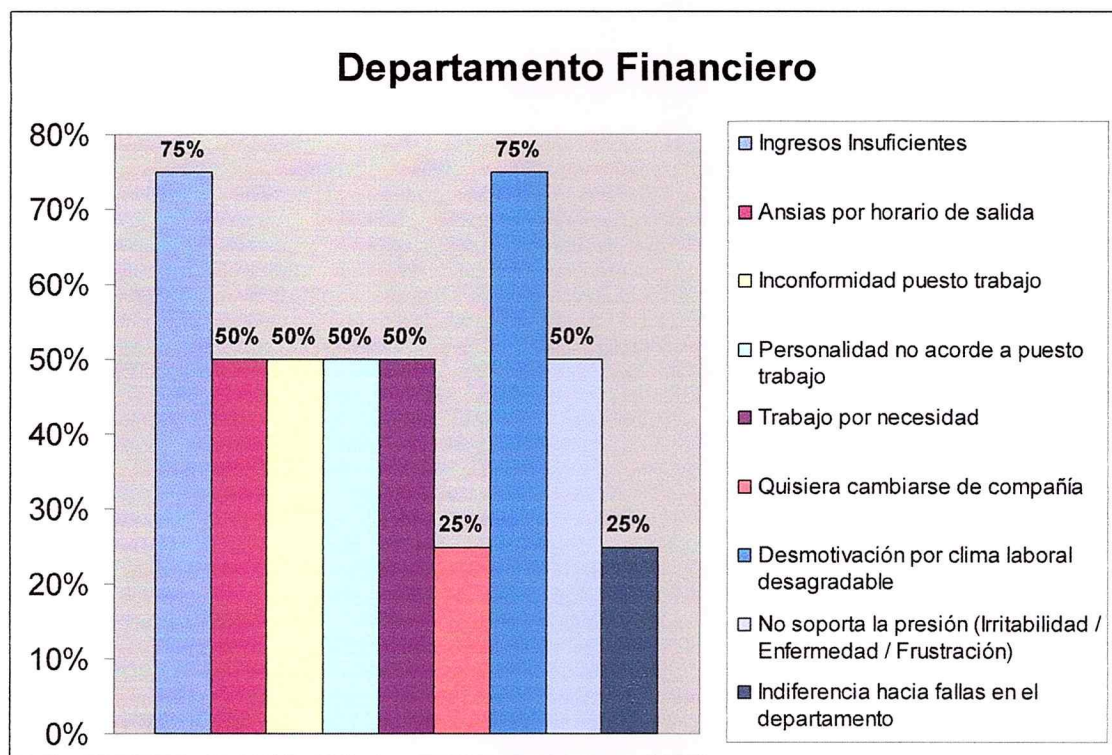
## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

Cuando existe un mal entorno en el departamento, el 67% busca una solución y al 33% le da igual. Los inconvenientes con los compañeros de trabajo no afectan sus actividades diarias; y, en el caso de que algún colaborador faltase al reglamento, la mayoría lo aconsejaría.

### Departamento Financiero

El departamento financiero está conformado por 4 personas de sexo femenino, que representan el 100%. El 75% tiene laborando para el hotel menos de 1 año y el 25% entre 4 y 5 años.

GRÁFICO No. 2



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

El gráfico No. 2 muestra que el 75% de las empleadas está inconforme con el sueldo percibido, ya que afirman que éstos no cubren sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación; mientras que el 25% si está conforme debido a que no tienen muchos gastos familiares.

El 50% del personal espera con ansias el término de su jornada de trabajo debido a sus estudios universitarios, los cuales empiezan a las 6 p.m., y por atender a sus hijos, mientras que las 2 personas restantes, que representan el 50%, son solteras, no se encuentran estudiando actualmente y no tienen cargas familiares.

En este departamento, la mitad de las colaboradoras se sienten conformes con el puesto de trabajo asignado, ya que diariamente realizan sus tareas sin tener complicación alguna, mientras la mitad restante no se siente conforme con dicho puesto.

El 50% del personal considera que su personalidad está acorde con el puesto de trabajo, mientras que el otro 50% no lo está: 2 personas se describen como leales (50%), 1 como extrovertida y la otra como seria (50%). Desde nuestro punto de vista, el tener una personalidad extrovertida no encaja bien para el buen desempeño de las actividades del departamento. Para escoger (dentro de la encuesta) estaban las opciones “serio” y “ordenado”.

En lo que se refiere a lo laboral, el 50% está por necesidad, mientras que al 25% le gusta lo que hace, y el otro 25% restante porque no encuentra un puesto en otra compañía.

El 75% del personal se siente motivado cuando todo el ambiente de la empresa es agradable, mientras que el 25% lo hace cuando recibe algún reconocimiento o elogio.



**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

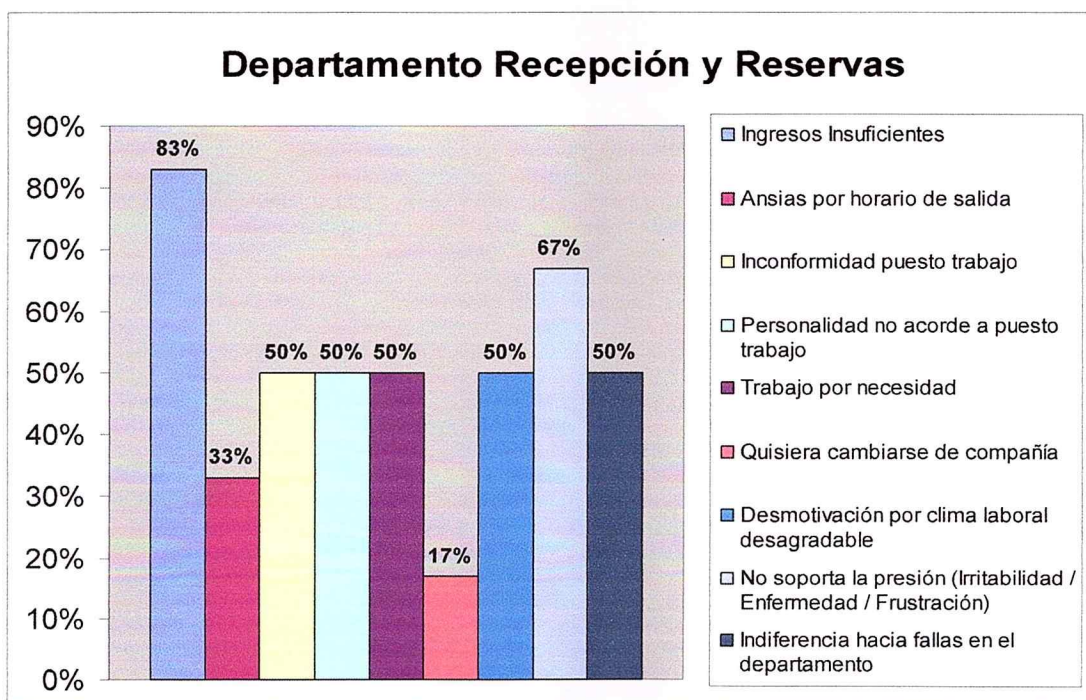
El 50% del departamento maneja adecuadamente la presión y consigue mejores resultados, mientras que el 25% se pone irritable, y al otro 25% le ocasiona enfermedades como migraña.

Cuando existe un mal entorno en el departamento, el 75% busca una solución y el 25% opta por las críticas. Los inconvenientes con los compañeros de trabajo no afectan sus actividades diarias; y, en el caso de que algún colaborador faltase al reglamento, la mayoría lo aconsejaría.

**Departamento Recepción y Reservas**

El departamento de Recepción y Reservas esta conformado por 6 personas de sexo masculino, que representan el 100%. El 66% tiene laborando para el hotel más de 4 años, mientras que el 34% menos de 1 año.

**GRÁFICO No. 3**



Fuente: Encuesta Socioeconómica  
Elaborado por: Las autoras

El 83% de los empleados está inconforme con el sueldo percibido, ya que afirman que no cubre sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación; mientras que el 17% si está conforme debido a que no tienen cargas familiares.

El 67% del personal no espera con ansias el término de su jornada de trabajo, a pesar de que ser casados; mientras, que las 2 personas restantes, que representan el 33%, están ansiosos por el término de la jornada debido a que desean estar con sus hijos y por el horario nocturno que les impide hacer otras actividades.

La mitad de los empleados de este departamento se siente conforme con el puesto de trabajo asignado, ya que diariamente realizan sus tareas sin tener complicación alguna, mientras el 50% restante no lo disfruta.

El 50% del personal considera que su personalidad está acorde con el puesto de trabajo, mientras que el otro 50% no lo está: 3 personas se describen como leales (50%), 1 como extrovertido, 1 como ordenado y otro como serio.

Este gráfico demuestra que el 50% está en su puesto laboral por necesidad mientras que el 33% está porque le gusta, y el otro 17% restante porque no encuentra otro puesto en otra compañía.

El 50% del personal se siente motivado cuando todo el ambiente de la empresa es agradable, mientras que el 33% lo hace cuando todo está bien en la familia; y el 17% restante cuando está sin jefe.

El 33% de los empleados de este departamento manejan adecuadamente la presión y consiguen mejores resultados, al otro 33% le ocasiona enfermedades

## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

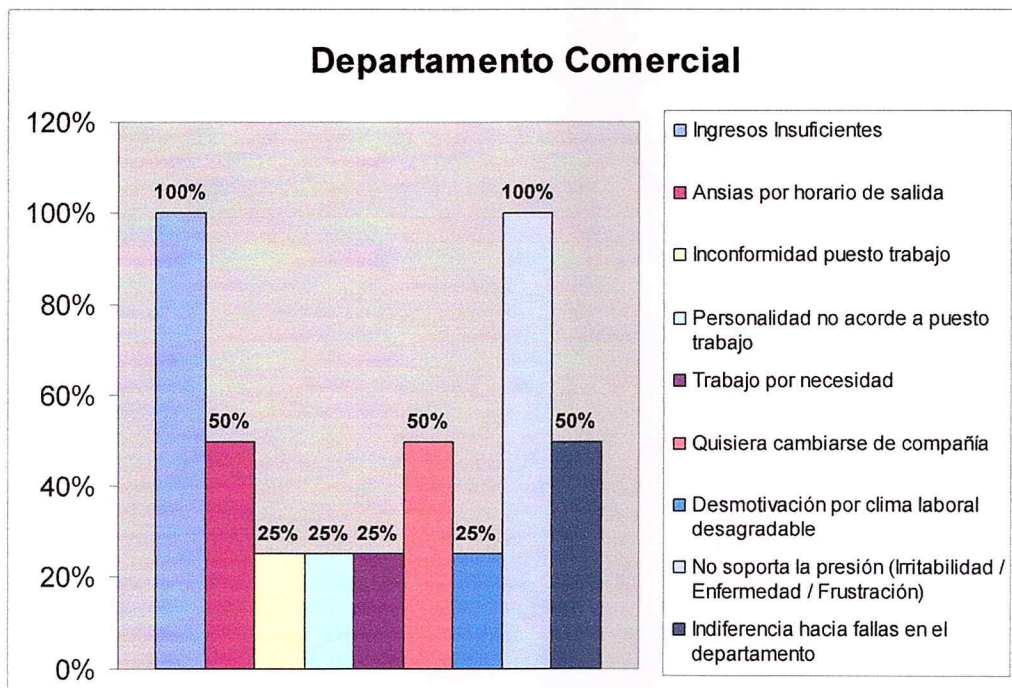
como dolores de cabeza; mientras que el 17% se pone irritable, y el otro 17% restante se frustra.

Cuando existe un mal entorno en el departamento, el 50% busca una solución, el 33% opta por criticar y al 17% le es indiferente. Los inconvenientes con los compañeros de trabajo no afectan sus actividades diarias, y, en el caso de que algún colaborador faltase al reglamento, la mayoría lo aconsejaría.

### Departamento Comercial

El departamento Comercial está compuesto por 4 personas: 1 del sexo masculino que es el Jefe Comercial en Guayaquil y 3 personas de sexo femenino, entre las cuales una de ellas es la Asistente de Ventas en Guayaquil y las 2 restantes son la Jefa y Asistente de Ventas en la ciudad de Quito. Todos llevan más de un año laborando para el hotel.

### GRÁFICO No. 4



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

El 100% de los empleados de este departamento considera que el sueldo que perciben no les alcanza para cubrir las necesidades básicas como alimentación, salud y educación.

El 50% de los empleados de este departamento afirmaron tener ansias por salir de sus labores diarias, debido a estudios y otros trabajos que realizan, mientras que el otro 50% indicaron no tener la necesidad de salir puntuales, ya que las actividades extras que deban realizar lo pueden hacer después de la jornada de trabajo o en su defecto, programarlas para el fin de semana.

El 75% de los miembros de este departamento se sienten conformes con el puesto de trabajo asignado, mientras el 25% (equivalente a un empleado), no se está conforme con su puesto, ya que considera que tiene la capacidad para mayores responsabilidades.

Todos los empleados representados por el 100% indican que su personalidad está acorde con el puesto de trabajo, ya que este departamento cuenta con un personal extrovertido, exigente, leal y ordenado, una excelente combinación para el área comercial que busca brindar en todo momento el mejor servicio posible a sus clientes.

Se puede observar que el 50% trabaja en su puesto asignado simplemente porque le gusta lo que hace, y el otro 50% en cambio afirma que el motivo es porque no encuentra trabajo en otra compañía.

El 25% de los empleados considera que para realizar su trabajo diario necesita un ambiente laboral agradable, mientras que el 75% opina en cambio que es necesario contar con algún tipo de elogio o reconocimiento, especialmente si realizan alguna actividad favorable para la compañía.

## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

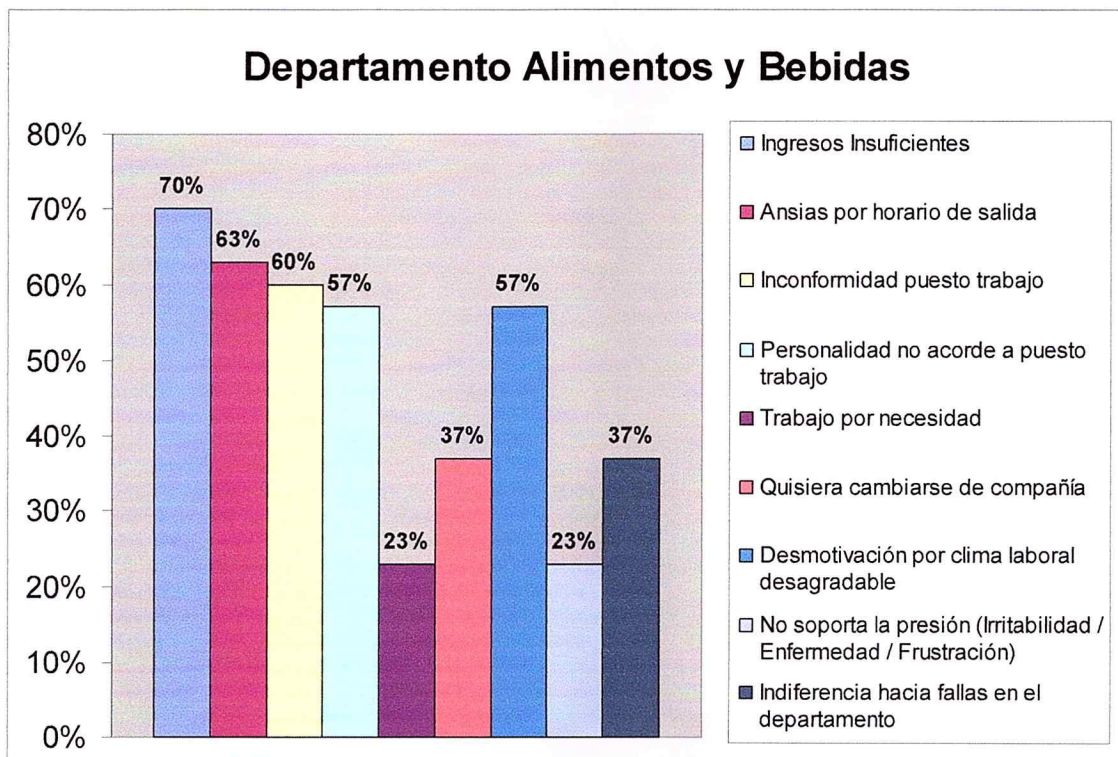
El 50% de los empleados de este departamento no sabe manejar la presión y se pone irritable, mientras que un 25% se frustra y el otro 25% restante se enferma (gastritis).

Existen algunas reacciones frente al mal entorno en su departamento entre las que se destacan: El 50% de los empleados de este departamento busca una solución, el 25% se une al grupo de las críticas y al otro 25% le da igual.

### Departamento Alimentos y Bebidas

El departamento de alimentos y bebidas está compuesto por 30 personas: 19 del sexo masculino y 11 personas de sexo femenino. La mayoría del personal lleva más de un año trabajando para la compañía.

GRÁFICO No. 5



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

En este departamento, el 70% de los empleados considera que el sueldo mensual que perciben no alcanza para cubrir sus gastos vitales de alimentación, salud y educación.

El 63% de los empleados afirma tener ansias por salir de sus labores diarias dado las diferentes razones: Estudios, hijos, trabajan más de 14 horas o porque tienen otro trabajo, y solo el 37% (donde la gran mayoría son solteros y no se encuentran estudiando en la actualidad) no tienen la necesidad de salir puntuales de su trabajo.

De todos los empleados de este departamento solo el 40% se siente conforme con su puesto asignado, mientras que la gran mayoría representada por el 60% no se siente conforme con dicho puesto.

El 57% de los empleados afirman que su personalidad no está acorde con el puesto de trabajo y el 43% afirma lo contrario. La mayoría se consideran exigentes y leales, mientras que otros consideran ser ordenados, características importantes para ésta área dentro del Hotel.

De todos los miembros del departamento, sólo el 33% se encuentra en su puesto actual porque le gusta, y el 57% afirma diferentes razones por las que trabajan en su puesto actual repartidas de la siguiente manera: 37% porque no encuentran otro trabajo en otra compañía, 23% por necesidad y el 7% por obligación.

El 57% de los integrantes de este departamento se siente motivado cuando todo el ambiente de la empresa es agradable, mientras que el 20% los hace cuando no se encuentra su jefe, el 13% cuando recibe algún reconocimiento o elogio, y el 10% lo hace cuando todo esta bien en la familia.

## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

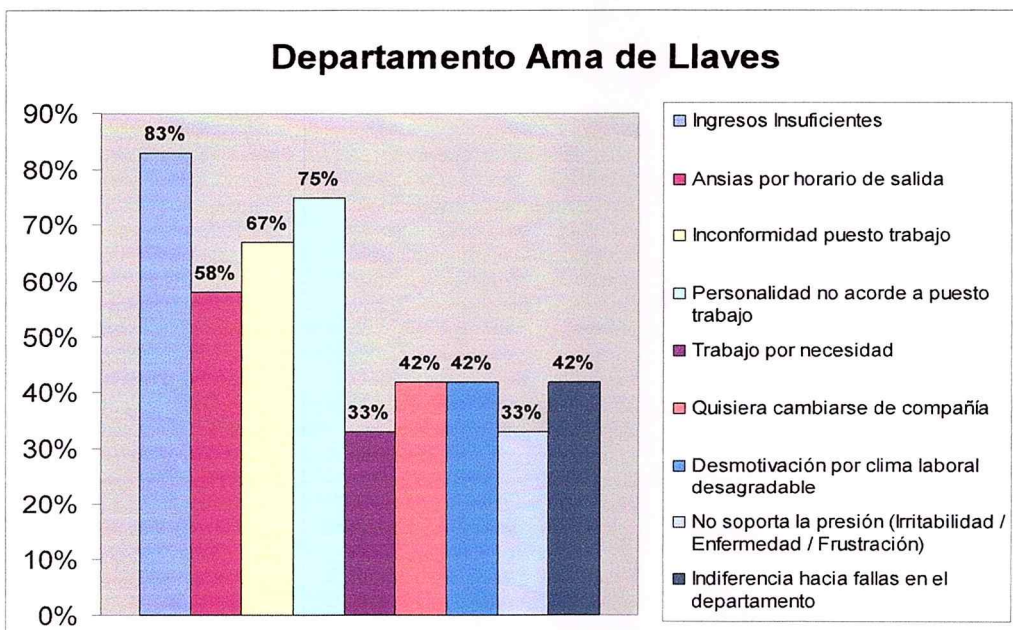
La mayor cantidad de empleados, representado por un 77%, ante la presión consigue mejores resultados, mientras que muy pocos son los que no saben manejar la presión y reaccionan de manera negativa.

Frente a un mal entorno en su área de trabajo el 63% de los empleados busca una solución, mientras que el 20% le da igual. y el 17% se une al grupo de las críticas. Las diferencias con los compañeros de trabajo no les impiden realizar sus actividades diarias; y, en el caso de que algún colaborador faltase al reglamento, la mayoría lo aconsejaría.

### Departamento Ama de Llaves

El departamento de ama de llaves consta de 12 personas: 8 mujeres y 4 hombres. Las mujeres se encargan de la limpieza de habitaciones especialmente y los hombres, del resto de las instalaciones del hotel. El personal de este departamento tiene entre 3 y 6 años laborando para la compañía, solo una persona tiene menos de 1 año.

GRÁFICO No. 6



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo  
Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
Ing. Diana Verónica Terán Molina

El 83% considera que sus ingresos del sueldo no son suficientes para sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación; solo el 17% está conforme con el mismo.

El 58% del personal argumenta que las razones que sustentan sus ansias de salida del trabajo son porque necesitan descanso dado lo extenuante de su jornada laboral, porque tienen tareas en el hogar por cumplir, y porque realizan otras actividades. El 42% no tiene inconvenientes y no se muestra ansioso a la hora de la salida.

El 67% de las personas que pertenecen a este departamento no está conforme con el puesto de trabajo asignado, mientras que solamente el 33% lo acepta. Esto se debe principalmente a la falta de personal en esta área que hace que se presente una sobrecarga de trabajo, según los comentarios de los colaboradores.

Solo el 25% de los miembros de este departamento está seguro que su personalidad va acorde al puesto de trabajo, el restante 75% está en desacuerdo. Entre las características que escogieron solo 1 persona se describe como ordenada y 2 como exigentes, el resto califica su personalidad de leal, seria, extrovertida y descomplicada.

Los resultados de este gráfico no son tan alentadores dado que el 42% reconoce que labora en este puesto porque no encuentra otra plaza en otra compañía, seguido del 33% que lo hace por necesidad, y solo un 25% porque le gusta.

El 42% de los encuestados se siente motivado a realizar su trabajo diario cuando todo el ambiente de la empresa es agradable, el 33% cuando recibe



## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

algún reconocimiento o elogio, el 17% cuando está sin jefe y el 8% cuando todo está bien en su familia.

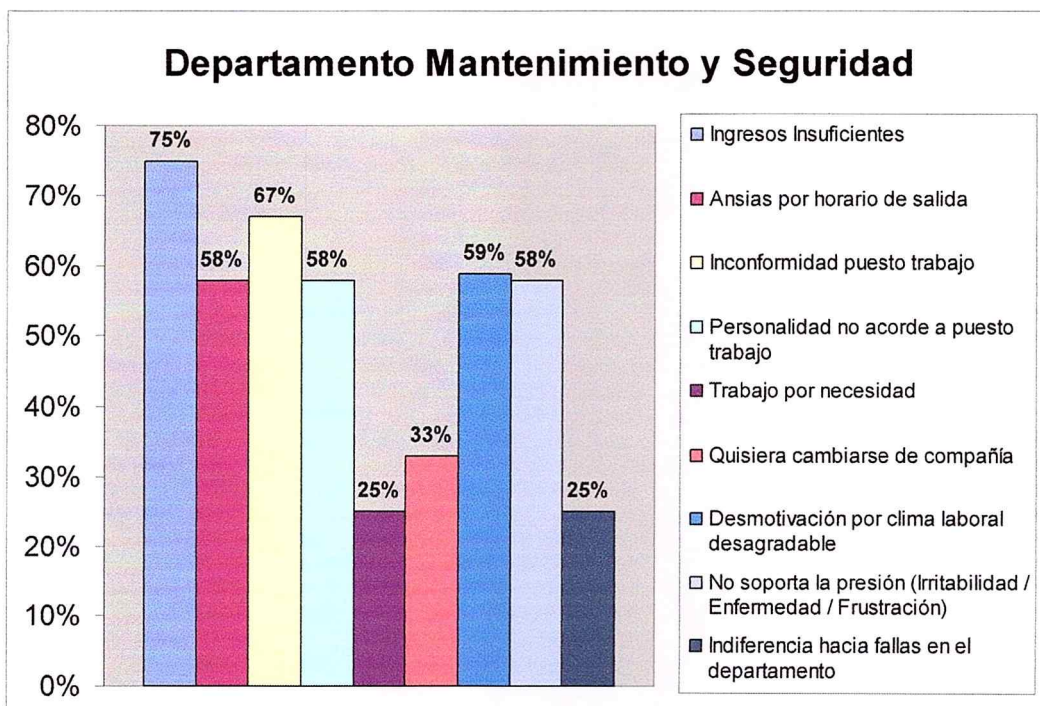
El 67% de los colaboradores de este departamento consigue mejores resultados frente a la presión, el 25% se pone irritable y solo el 8% se frustra.

De presentarse un mal entorno en el departamento, el 58% busca una solución, al 25% le da igual y el 17% reconoce que se une al grupo de las críticas. A la mayoría no le afecta si tiene inconvenientes con sus compañeros.

### Departamento de Mantenimiento y Seguridad

El Departamento de Mantenimiento y Seguridad está conformado por 12 personas, en su totalidad del sexo masculino. Un gran porcentaje, el 67%, lleva más de cinco años laborando para la institución.

#### GRÁFICO No. 7



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo  
Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
Ing. Diana Verónica Terán Molina

El 75% de los empleados está inconforme con el sueldo que reciben puesto que expresan que les es insuficiente para suplir sus necesidades de alimentación, salud y educación.

El 58% de las personas que conforman este departamento tienen ansias por salir de su jornada laboral dado que tienen otras tareas y algún otro trabajo extra. El 42% restante no tiene prisa alguna por marcar a tiempo su salida.

El 67% de los integrantes del departamento no están conformes con el puesto de trabajo en el que se desempeñan a diario, mientras que solo un 33% se siente a gusto con lo que hace. La razón dada es que hace falta personal para completar todas las tareas asignadas.

De todos los miembros del departamento, el 58% afirma que su personalidad no va acorde al puesto de trabajo en el que se encuentra, mientras el 42% sí está de acuerdo. Entre las características escogidas, la mayoría se califica como personas serias, otros como ordenados y leales, y solo un pequeño porcentaje como exigentes y extrovertidos.

El 42% de los encuestados realiza sus actividades porque les gusta, el 33% porque no encuentra otro puesto en otra compañía, y el 25% reconoce que lo hace por necesidad.

El 59% se siente a gusto y motivado para realizar las labores diarias cuando el ambiente en la empresa es agradable. El 25% lo hace cuando recibe algún elogio o reconocimiento, un 8% cuando está sin jefe y el restante 8% cuando todo está bien en la familia.

Cuando existe presión, el 42% consigue mejores resultados, el 33% se pone irritable, al 17% le ocasiona enfermedades como dolor de cabeza, y el 8% se frustra.

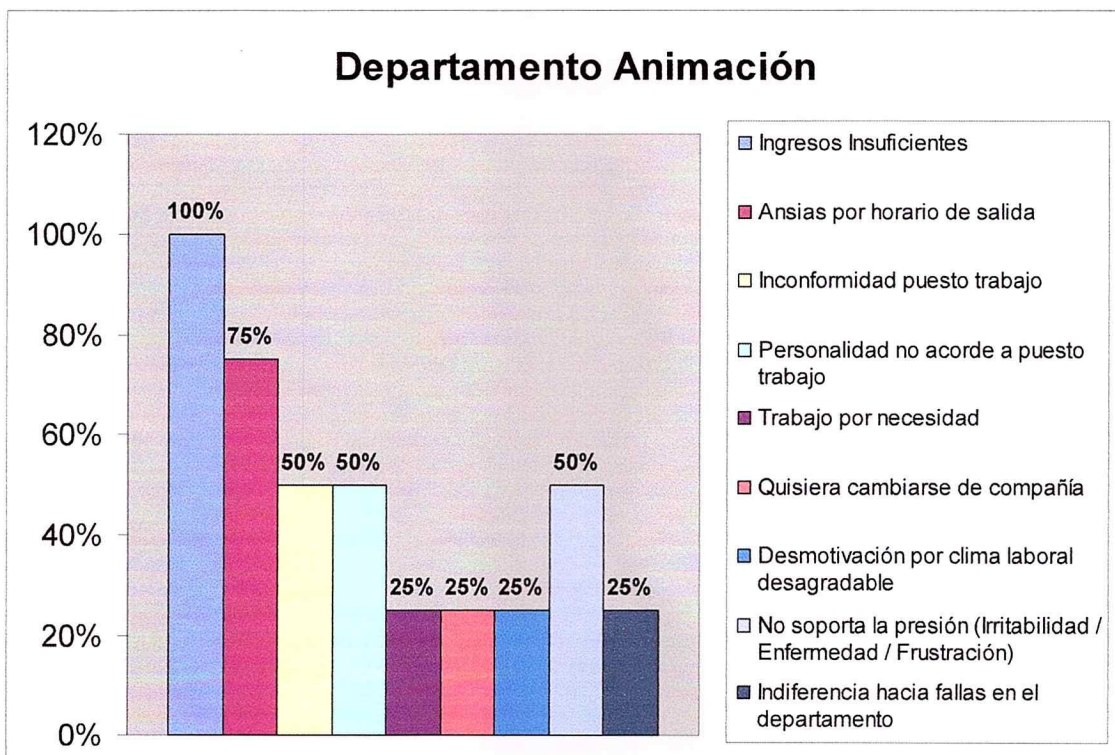
## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

De existir un mal entorno en el departamento, el 75% busca una solución, y al 25% le da igual. Los inconvenientes entre compañeros no afectan en mayor proporción la realización de las labores, y si se diera una falta al reglamento, un alto porcentaje aconsejaría a la persona involucrada, unos cuantos lo reportarían al superior y otros lo advertirían que en una próxima tomarán medidas.

### Departamento de Animación

El departamento de animación está compuesto por 4 personas, todas del sexo masculino. La mayoría lleva trabajando para la compañía entre 3 y 5 años, y solo 1 persona menos de 1 año.

GRÁFICO No. 8



Fuente: Encuesta Socioeconómica

Elaborado por: Las autoras

El 100% de los empleados está inconforme con el sueldo percibido. Argumentan que sus ingresos no son suficientes para suplir las necesidades de alimentación, salud y educación de sus familias.

El 75% de las personas que laboran para este departamento tiene ansias de terminar su jornada dado a otras actividades que realizan tales como estudios y trabajo extra. El 25%, por su parte, no tiene prisa de salir puntualmente.

El 50% de los miembros de este departamento está conforme con su puesto de trabajo y el otro 50% no lo está. No se especificaron las razones de la no conformidad.

Al igual que en el anterior ítem, el 50% considera que su personalidad encaja en el puesto de trabajo en el que se desenvuelve a diario, mientras que el 50% restante duda de estar en el lugar indicado. 2 personas se calificaron como extrovertidas, cualidad necesaria para este departamento cuya misión es entretener al máximo a los huéspedes y clientes en general.

Este gráfico revela que el 50% está en su puesto actual porque realmente lo disfruta. Un 25% porque no encuentra otro puesto en otra compañía, y el otro 25% acepta que lo hace por necesidad.

El 50% de los encuestados opina que sienten motivación para realizar sus labores diarias cuando las cosas están bien en la familia. Un 25% afirma que cuando el ambiente de la empresa es agradable, su motivación se afecta positivamente, y el 25% final asegura que recibir algún reconocimiento o elogio definitivamente aumenta las ganas de esforzarse y realizar un mejor trabajo.

El 50% de los colaboradores de este departamento consigue mejores resultados con la presión. Un 25% se pone irritable, y al otro 25% el estrés le ocasiona una enfermedad, dolor de cabeza.

En caso de presentarse un mal entorno en el departamento, el 75% buscaría una solución, mientras que el 25% se uniría al grupo de las críticas. Tener algún inconveniente con sus compañeros de trabajo no impediría en lo absoluto realizar sus tareas diarias de la mejor manera, y si alguien tuviera alguna falta contra el reglamento, lo aconsejarían primordialmente, aunque en otros casos lo reportarían al superior o lo advirtieran que en una próxima tomarán medidas.

### **2.3.2 Resultados de la Encuesta del Clima Organizacional**

Para poder tabular los resultados de esta encuesta, tuvimos que darle una valoración a cada cifra de la escala. A continuación se mostrarán los valores asignados.

Si marcaron:

- 1 (En total desacuerdo) = 10
- 2 (En desacuerdo) = 7.5
- 3 (Parcialmente de acuerdo) = 5
- 4 (De acuerdo) = 2.5
- 5 (Totalmente de acuerdo) = 1

Luego, se sacaba el porcentaje de las personas que escogieron cada opción en relación al número de personas que existen en el departamento, y este porcentaje se multiplicaba por el valor dado. El resultado tenía que dar números entre 1 y 10.

### Ejemplo del Departamento de Recepción:

Son 4 personas en total. En la pregunta 6 que dice: “¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?”, las respuestas se dividen así:

1 responde en Total desacuerdo (valor 10) = 25% \* 10

1 responde En desacuerdo (valor 7.5) = 25% \* 7.5

1 responde Parcialmente de acuerdo (valor 5) = 25% \* 5

1 responde De acuerdo (valor 2.5) = 25% \* 2.5

0 responde Totalmente de acuerdo (valor 1) = 0% \* 1

$$= (0.25*10) + (0.25*7.5) + (0.25*5) + (0.25*2.5) + (0*1)$$
$$= 6.25$$

Así se continuaba con cada pregunta.

Finalmente se hacía una escala para clasificar a las preguntas y encasillarlas en 3 grupos: Fortaleza, Debilidad baja y Debilidad Alta. Los rangos quedaron de la siguiente manera:

1 – 3 = Fortaleza

3.1 – 5 = Debilidad baja

5.1 – 10 = Debilidad alta

Con estos parámetros establecidos, solo se tomaron en cuenta para el análisis las preguntas que dieron como resultado Debilidad baja o Debilidad alta, sin embargo, se pueden presentar algunas Fortalezas pero solo porque son necesarias para la comprensión total del problema.

A continuación detallamos el análisis de cada departamento:

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

**Departamento Compras**

**TABLA No. 1**

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?	8,33		
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?	6,67		
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>15,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?	5,83		
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?		4,17	
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?		3,33	
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?		3,33	
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>5,83</b>	<b>10,83</b>	<b>0,00</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?		3,33	
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?		4,17	
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?		4,17	
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	6,67		
<b>Recompensas</b>	<b>6,67</b>	<b>11,67</b>	<b>0,00</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?		3,33	
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?		3,33	
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	9,17		
<b>Estructura</b>	<b>9,17</b>	<b>6,67</b>	<b>0,00</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?	6,67		
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?		4,17	
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>6,67</b>	<b>4,17</b>	<b>0,00</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?		3,33	
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?		5,83	
<b>Beneficios</b>	<b>0,00</b>	<b>9,17</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?		4,17	
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?	5,83		
<b>Imagen de la organización</b>	<b>5,83</b>	<b>4,17</b>	<b>0,00</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?		3,33	
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?		5,00	
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?		3,67	
<b>Comunicación</b>	<b>0,00</b>	<b>12,00</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

En lo que se refiere a las oportunidades de desarrollo, el personal que labora en este departamento considera que, a pesar que ellos se sienten capacitados para realizar a gusto tareas de mayor complejidad a las que normalmente hacen, no son tomados en cuenta cuando sus jefes se ausentan. Esta situación representa una debilidad para la empresa porque limita el crecimiento laboral de sus empleados.

Los equipos y distribución de personas solo muestran debilidad alta en cuanto a la percepción de los empleados de tener todos los materiales necesarios para llevar a cabo sus labores diarias. Exceptuando ese ítem solo se puede apreciar una disconformidad leve en lo que respecta a distribución de actividades y personal para realizar las tareas inherentes al departamento.

Las recompensas son percibidas como algo necesario para sentirse motivados y mejorar la calidad del trabajo realizado. En este tema la debilidad se mantiene baja porque en parte están de acuerdo con el sistema de reconocimientos y multas a pesar que la mayoría expresó que cuando han tenido logros, éstos no han sido reconocidos.

La estructura de los procedimientos tiene cierta aprobación de los empleados, pero no le alcanza para convertirse en fortaleza para la empresa. Sin embargo, en lo que se refiere a la revisión periódica de los mismos, la mayor parte se muestra a favor. Esto sí representa una falencia en la que la compañía debería trabajar para disminuirla o eliminarla en el corto plazo.

En materia de relaciones entre compañeros de trabajo, la empresa debe reforzar la filosofía laboral del trabajo en equipo para las tareas mal realizadas y la unión. Es importante que todo empleado sepa que reportar una actividad hecha incorrectamente no es sinónimo de falta de compañerismo sino que es necesario para alcanzar un alto estándar de calidad o rendimiento, y que solo



un grupo bajo los mismos intereses logra las metas. De esta manera se podría disminuir la debilidad existente.

Los beneficios siempre son materia de discusión en toda compañía porque pareciera que nunca se va a llegar un consenso, sin embargo, este departamento presenta una debilidad baja que se traduce en una buena aceptación de los mismos.

La imagen que los propios empleados tienen de la organización no es satisfactoria dado que el funcionamiento de la misma en todos sus niveles muestra una debilidad baja (a opinión de ellos) y la promoción al cliente externo (según su criterio personal) no es suficiente para atraer más huéspedes.

En lo que respecta a la comunicación que existe dentro de la empresa, se podría decir que es aceptable debido a que los empleados pueden obtener información sin dificultad. Es importante que para la realización diaria de las tareas los empleados puedan tener una buena comunicación dentro de una compañía tanto oral como escrita, para de esta manera conseguir mejores resultados en bienestar de la empresa.

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

**Departamento Financiero**

**TABLA No. 2**

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?		5,63	
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?		3,75	
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>0,00</b>	<b>9,38</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?			1,75
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?			1,75
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?			2,75
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?			1,75
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8,00</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?			2,75
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?		3,13	
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?		4,38	
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	8,13		
<b>Recompensas</b>	<b>8,13</b>	<b>7,50</b>	<b>2,75</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?			2,75
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?			2,75
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	8,13		
<b>Estructura</b>	<b>8,13</b>	<b>0,00</b>	<b>5,50</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?		4,38	
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?			2,00
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>0,00</b>	<b>4,38</b>	<b>2,00</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?		3,75	
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?		5,00	
<b>Beneficios</b>	<b>0,00</b>	<b>8,75</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?		3,38	
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?	6,88		
<b>Imagen de la organización</b>	<b>6,88</b>	<b>3,38</b>	<b>0,00</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?			2,75
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?			1,75
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?	8,75		
<b>Comunicación</b>	<b>8,75</b>	<b>0,00</b>	<b>4,50</b>

**Fuente:** Encuesta Clima Organizacional

**Elaborado por:** Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo

Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz

Ing. Diana Verónica Terán Molina

En lo que respecta a las oportunidades de desarrollo para el personal de este departamento se ubica en aceptable, ya que sí son considerados para reemplazar al jefe cuando éste no se encuentra, además que los empleados están lo suficientemente capacitados.

En cuanto a los equipos y distribución de personas se puede apreciar que no existe debilidad alguna.

Los empleados están de acuerdo con el sistema de multas, más no en total acuerdo con el de recompensas, afirman que sus logros deberían ser reconocidos.

La estructura de los procedimientos en claridad y cantidad de los mismos representa una gran fortaleza en este departamento, sin embargo; en lo que se refiere a la revisión periódica de los procedimientos la empresa debe poner más énfasis para poder contrarrestar esta debilidad.

En este departamento las relaciones entre compañeros no es la mejor, pero en todo caso representa una debilidad leve.

Para un empleado los beneficios representan un aspecto importante de análisis y según los resultados en este departamento presentan solo una debilidad leve.

De acuerdo a la opinión personal de los empleados la empresa no funciona de manera adecuada en todo los niveles, siendo ésta una debilidad baja, y en cuanto a la promoción para atraer los clientes no es la suficiente.

En lo referente a la comunicación que existe dentro de la empresa la consideran excelente, lo que podría servir para contrarrestar la debilidad existente en cuanto a formatos de comunicación.

Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

Departamento Comercial

TABLA No. 3

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?	6,25		
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?	5,63		
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>11,88</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?		3,13	
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?		5,00	
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?			2,75
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?		3,13	
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>0,00</b>	<b>11,25</b>	<b>2,75</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?			2,75
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?			1,75
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa debió recompensarlo y lo pasó por alto?	6,25		
¿Cree usted que un empleado necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	6,25		
<b>Recompensas</b>	<b>12,50</b>	<b>0,00</b>	<b>4,50</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?			2,75
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?			1,75
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	5,63		
<b>Estructura</b>	<b>5,63</b>	<b>0,00</b>	<b>4,50</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?	6,25		
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?		4,38	
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>6,25</b>	<b>4,38</b>	<b>0,00</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?	5,63		
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?	6,25		
<b>Beneficios</b>	<b>11,88</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?		4,38	
¿Siente que la organización necesita promocionarse más para atraer clientes?			1,75
<b>Imagen de la organización</b>	<b>0,00</b>	<b>4,38</b>	<b>1,75</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?			2,75
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?			1,75
¿Considera que es necesario implementar formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?	6,25		
<b>Comunicación</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>	<b>4,50</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo  
 Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
 Ing. Diana Verónica Terán Molina

Como se puede apreciar los empleados de este departamento están muy capacitados para realizar más tareas de las que actualmente realizan y que ameriten mucha responsabilidad, pero a pesar de esta gran fortaleza no son tomados en cuenta cuando sus jefes se ausentan, produciéndose de esta manera una debilidad que afecta en el crecimiento laboral de los empleados.

En cuanto a los equipos y distribución de personas se presenta una debilidad leve, ya que a criterio de los empleados, sí cuentan con los materiales necesarios para llevar a cabo sus labores diarias; además están de acuerdo con la distribución de actividades y personal para realizar las tareas inherentes al departamento.

De acuerdo a los resultados, los empleados están de acuerdo con el sistema de reconocimientos y multas a pesar que la mayoría expresó que cuando han tenido logros, éstos no han sido reconocidos. Ellos afirmaron que las recompensas son necesarias para todo empleado para sentirse motivado y mejorar la calidad de trabajo.

En lo que se refiere a la estructura este departamento está relativamente bien, ya que los empleados aceptan los procedimientos requeridos para cumplir con sus actividades. En lo que sí deben poner más énfasis, es en la revisión periódica de los mismos.

La relación entre compañeros de trabajo no es la mejor. Se nota claramente que en el grupo no hay el apoyo necesario para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, la mayoría de los empleados afirmó que sí reportarían a un compañero que ha realizado en forma incorrecta una tarea, aunque esto no significa falta de compañerismo, sino más bien sirve para alcanzar una mejor calidad en el servicio brindado.

Para un empleado los beneficios y el sueldo percibido son un tema muy importante, según los resultados los empleados de este departamento se encuentran inconformes ya que afirman que lo que reciben mensualmente no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

En cuanto a la imagen de la organización, los empleados perciben que la empresa funciona correctamente en todos sus niveles, además que no necesita gran publicidad ya que a criterio de ellos la empresa está muy posicionada.

La comunicación en este departamento se podría decir que es aceptable debido a que los empleados pueden obtener información sin dificultad para realizar sus actividades diarias. Es importante que los empleados puedan tener una buena comunicación dentro de una compañía tanto oral como escrita, para de esta manera conseguir mejores resultados en bienestar de la empresa.

Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar,  
bajo el actual sistema socioeconómico

Departamento Recepción y Reservas

TABLA No. 4

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?	5,58		
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?	5,42		
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>11,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?		4,17	
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?		3,50	
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?			3,08
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?		3,33	
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>0,00</b>	<b>11,00</b>	<b>3,08</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?		3,50	
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?		4,17	
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?		3,50	
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	6,67		
<b>Recompensas</b>	<b>6,67</b>	<b>11,17</b>	<b>0,00</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?		3,33	
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?			1,75
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	8,33		
<b>Estructura</b>	<b>8,33</b>	<b>3,33</b>	<b>1,75</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?			2,83
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?			1,50
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4,33</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?		3,75	
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?	5,42		
<b>Beneficios</b>	<b>5,42</b>	<b>3,75</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?		3,75	
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?	7,08		
<b>Imagen de la organización</b>	<b>7,08</b>	<b>3,75</b>	<b>0,00</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?			3,08
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?		3,50	
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?		4,33	
<b>Comunicación</b>	<b>0,00</b>	<b>7,83</b>	<b>3,08</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo  
Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
Ing. Diana Verónica Terán Molina

Una gran fortaleza que tiene este departamento es que los empleados están capacitados para realizar actividades de mayor responsabilidad y complejidad, pero a pesar de esto, no son tomados en cuenta para ser el reemplazo de su superior.

En cuanto a los equipos y distribución de personas existe una debilidad leve y una fortaleza en lo que respecta a la distribución de las tareas.

Según los resultados, los empleados afirmaron que las recompensas son necesarias, ya que esto les permite sentirse motivados y mejorar la calidad del trabajo realizado.

Los procedimientos establecidos tiene gran aprobación de los empleados, sin embargo, en lo que se refiere a la revisión periódica de los mismos, la mayoría está de acuerdo con dicha revisión.

La relación entre compañeros de trabajo es muy fructífera en este departamento, debido a que los miembros de este departamento no mezclan la parte personal con lo laboral.

En este tema de los beneficios los empleados de este departamento se muestran totalmente inconformes con el sueldo que perciben mensualmente, además existe cierta insatisfacción en los beneficios actuales.

La imagen de la organización no es satisfactoria, dado que el funcionamiento de la misma en todos sus niveles muestra una debilidad baja y una debilidad alta en cuanto a la promoción al cliente externo.

En general la comunicación en este departamento es muy aceptable, sin embargo, la empresa debe revisar los formatos de comunicación escrita para evitar los malos entendidos propios de la comunicación oral.



Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

Departamento Alimentos y Bebidas

TABLA No. 5

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
<b>RANGOS</b>	<b>5,1 - 10</b>	<b>3,1 - 5</b>	<b>1 - 3</b>
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?	5,30		
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?		4,40	
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>5,30</b>	<b>4,40</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?	6,10		
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?	5,05		
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?		4,20	
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?		4,31	
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>11,15</b>	<b>8,51</b>	<b>0,00</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?		4,77	
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?	5,43		
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?	5,98		
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	6,87		
<b>Recompensas</b>	<b>18,28</b>	<b>4,77</b>	<b>0,00</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?		4,17	
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?		4,33	
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	5,72		
<b>Estructura</b>	<b>5,72</b>	<b>8,49</b>	<b>0,00</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?	5,27		
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?		4,65	
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>5,27</b>	<b>4,65</b>	<b>0,00</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?	5,27		
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?	6,37		
<b>Beneficios</b>	<b>11,63</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?	5,22		
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?	7,73		
<b>Imagen de la organización</b>	<b>12,95</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?			3,05
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?		3,62	
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?	6,98		
<b>Comunicación</b>	<b>6,98</b>	<b>3,62</b>	<b>3,05</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo  
 Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
 Ing. Diana Verónica Terán Molina

En lo que se refiere a las oportunidades de desarrollo, los empleados consideran que a pesar que ellos se sienten capacitados para realizar a gusto tareas de mayor complejidad a las que normalmente hacen, no son tomados en cuenta cuando sus jefes se ausentan, creando de esta manera una disconformidad y limitación del crecimiento laboral de cada uno de los empleados.

Los equipos y distribución de personas en este departamento es una de las partes claves de la compañía, ya que de ellos depende que los huéspedes se sientan a gusto con la variedad y calidad de la comida. Según los resultados se observa que a pesar de que las tareas están normalmente repartidas y existe un buen apoyo entre los miembros, no cuentan con los materiales ni el personal necesario para desarrollar sus actividades diarias.

Las recompensas son percibidas como algo necesario para sentirse motivados y mejorar la calidad del trabajo realizado, aunque la mayoría afirmó que en algún momento por un buen desempeño de trabajo no fueron reconocidos sus esfuerzos. La empresa debe revisar el sistema de recompensas y actualizarla de manera que pueda beneficiar a los empleados y evitar que se desmotiven.

En cuanto a la estructura de los procedimientos se muestra aceptable por los empleados, pero no le alcanza para convertirse en fortaleza para la empresa. Sin embargo, en lo que se refiere a la revisión periódica de los mismos representa una falencia en la que la compañía debería trabajar para disminuirla o eliminarla en el corto plazo.

En lo que se refiere a las relaciones entre compañeros de trabajo, se puede mencionar que existe poco apoyo entre ellos lo que dificulta el desenvolvimiento diario, y por ende esto perjudica a la empresa de sobremanera.

Los beneficios son un tema importante que las empresas deben revisar y analizar periódicamente, según los resultados los empleados de éste departamento se sienten totalmente insatisfechos, además que aseguran que lo que perciben mensualmente como remuneración no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

La imagen que los propios empleados tienen de la organización no es alentadora, debido a que a criterio personal la empresa no tiene un buen funcionamiento en todos sus niveles y la promoción al cliente externo no está generando buenos resultados para atraer más huéspedes.

En cuanto a la comunicación los empleados pueden estar tranquilos ya que cuando necesiten alguna información lo conseguirán sin ningún tipo de inconvenientes, aunque en lo que la empresa debe analizar y revisar son los formatos de comunicación escrita formal, además del estilo del mismo.

Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

Departamento Ama de Llaves

TABLA No. 6

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?	6,67		
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?		4,67	
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>6,67</b>	<b>4,67</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?		5,08	
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?	5,29		
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?		3,92	
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?	5,29		
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>10,58</b>	<b>9,00</b>	<b>0,00</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?		3,92	
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?		4,54	
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?	7,08		
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	7,92		
<b>Recompensas</b>	<b>15,00</b>	<b>8,46</b>	<b>0,00</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?		3,29	
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?		4,67	
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	5,17		
<b>Estructura</b>	<b>5,17</b>	<b>7,96</b>	<b>0,00</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?		3,46	
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?		3,79	
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>0,00</b>	<b>7,25</b>	<b>0,00</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?		3,92	
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?		4,33	
<b>Beneficios</b>	<b>0,00</b>	<b>8,25</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?		3,71	
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?	7,92		
<b>Imagen de la organización</b>	<b>7,92</b>	<b>3,71</b>	<b>0,00</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?			2,75
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?		3,29	
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?	8,13		
<b>Comunicación</b>	<b>8,13</b>	<b>3,29</b>	<b>2,75</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Las oportunidades de desarrollo en este departamento no son percibidas de la mejor manera. Una vez más, los colaboradores se sienten capacitados para llevar a cabo tareas más complejas, sin embargo, cuando el jefe no está no son tomados en cuenta para ser su reemplazo. Una buena parte de ellos considera que no conseguirán desarrollarse profesionalmente en el hotel, creando de esta manera una debilidad leve para la compañía.

Los equipos y distribución de las personas se ubican como una debilidad para la empresa, baja o alta. Los empleados consideran que no hay el personal necesario para las tareas del departamento y que no tienen todos los implementos a la mano para ser totalmente eficientes. Adicionalmente que hace falta una mejor distribución de las actividades entre todos los miembros del departamento.

En cuanto a recompensas, este departamento también ubicó este ítem como una debilidad ya sea baja o alta para la compañía. El sistema de multas o llamadas de atención al igual que el sistema de recompensas son aceptados con resignación, sin embargo, al momento de referirse a recompensas como motivación por algún logro, la mayor parte expresó su inconformidad y desazón porque aseguran nunca haberlo recibido.

La estructura de los procedimientos no convence del todo al personal. Los procedimientos no son lo suficientemente claros para todos ni la cantidad de los mismos. La principal queja se da en cuanto a su revisión periódica, dado que al no realizarse de manera constante no existe un mejoramiento continuo en el departamento.

La relación entre compañeros de este departamento solo muestra una debilidad baja que demuestra que la inconformidad no es remarcada. Titubean en reportar a un compañero que haya realizado de manera incorrecta una

tarea, y no están convencidos al 100% que el grupo es unido sin intereses personales de por medio.

Los beneficios si bien es cierto no se ubican como fortaleza, tampoco representan una debilidad alta. Existe una inconformidad no tan remarcada tanto en los beneficios actuales de salud, descanso y permisos, como en el sueldo mensual percibido.

La imagen de la organización sí representa una debilidad donde la empresa debería enfocar su atención. La mayor parte de los empleados de este departamento consideran que la organización no está lo suficientemente promocionada dado que no está funcionando de manera correcta en todos los niveles. Una mala imagen de la organización dentro de sus mismos colaboradores provoca que no se hagan los esfuerzos necesarios o no exista una motivación apropiada para alcanzar la eficiencia deseada.

En este departamento, la comunicación no es una falencia importante dado que sí reciben sin problema alguno la información deseada para alguna tarea específica y el estilo en que ésta se desarrolla es aceptable. La única queja que ellos tienen es que no existen formatos escritos o formales para evitar los malos entendidos que pueden presentarse en la comunicación oral.

Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

Departamento de Mantenimiento y Seguridad

TABLA No. 7

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?	5,71		
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?	6,33		
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>12,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?	5,21		
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?	5,17		
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?	5,17		
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?		4,67	
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>15,54</b>	<b>4,67</b>	<b>0,00</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?	5,38		
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?	5,50		
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?	8,00		
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	8,54		
<b>Recompensas</b>	<b>27,42</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?		3,38	
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?		3,71	
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?	6,04		
<b>Estructura</b>	<b>6,04</b>	<b>7,08</b>	<b>0,00</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?		3,88	
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?		3,79	
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>0,00</b>	<b>7,67</b>	<b>0,00</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?		4,33	
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?	6,96		
<b>Beneficios</b>	<b>6,96</b>	<b>4,33</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?		4,46	
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?			1,38
<b>Imagen de la organización</b>	<b>0,00</b>	<b>4,46</b>	<b>1,38</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?		3,50	
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?		4,19	
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?	8,96		
<b>Comunicación</b>	<b>8,96</b>	<b>7,69</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo

Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz

Ing. Diana Verónica Terán Molina

En lo que se refiere a las oportunidades de desarrollo, el personal que labora en este departamento considera que a pesar que ellos se sienten capacitados para hacer más cosas de las que actualmente hacen, cuando sus jefes no están no son tomados en cuenta para ser su reemplazo. Esto por consiguiente influye en la percepción de que difícilmente conseguirán crecer profesionalmente dentro de la compañía.

En este departamento existe una marcada inconformidad en cuanto a equipos y distribución de personas. Los colaboradores sienten que no cuentan con todos los materiales o implementos que necesitan para llevar a cabo sus actividades y que falta personal para la realización de las mismas. Dada esta realidad, las tareas no pueden ser correctamente repartidas.

Las recompensas muestran una debilidad alta en el departamento de Mantenimiento y Seguridad. El descontento del personal de esta área es muy marcado tanto en el sistema de multas como en el de recompensas. En cuanto a reconocimientos por algún logro alcanzado, es notario su insatisfacción ya que aseguraron no haber recibido nunca este tipo de motivación para mejorar constantemente la calidad de su trabajo.

La estructura de los procedimientos tiene aprobación de los empleados, pero no la suficiente para convertirse en fortaleza para la empresa. Sin embargo, en lo que se refiere a la revisión periódica de los mismos, la mayor parte expresa que debería hacerse para ver un mejoramiento continuo en el departamento. Esto sí representa una falencia en la que la compañía debería trabajar para disminuirla o eliminarla en el corto plazo.

En materia de relaciones entre compañeros de trabajo, parece no existir mayores inconvenientes en esta área. Los empleados sí reportan las tareas mal realizadas y el grupo tiene una aceptable unión y se apoyan mutuamente.



Faltaría trabajar un poco para dejar el nivel de debilidad baja y convertir este tema en fortaleza.

Los beneficios como en la mayor parte de las empresas no cubren todas las expectativas de los empleados. No se sienten satisfechos con lo que la compañía ofrece en cuanto a salud, descanso y permisos, pero sobre todo manifiestan que el sueldo mensual percibido es insuficiente.

Este es uno de los pocos departamentos que tiene una opinión favorable en cuanto a la imagen de la organización, ya que a pesar que no están convencidos 100% de que todas las áreas funcionan correctamente, sí creen que la organización se está promocionando lo suficiente para atraer clientes claves.

En lo que respecta a la comunicación que existe dentro de este departamento, los empleados expresan que la mayor parte del tiempo obtienen la información que necesitan y que están de acuerdo con el estilo de comunicación utilizado en la compañía, por esta razón representan estos ítem como una debilidad baja. En lo único que concuerdan con la mayoría de los departamentos es en el hecho de crear formatos formales de comunicación escrita para evitar malos entendidos. Esto debe ser una prioridad de la empresa en la que habrá que trabajar a la brevedad posible.

Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

Departamento de Animación

TABLA No. 8

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza
	Alta	Baja	
RANGOS	5,1 - 10	3,1 - 5	1 - 3
¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?		4,00	
¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?		3,38	
<b>Oportunidad de desarrollo</b>	<b>0,00</b>	<b>7,38</b>	<b>0,00</b>
¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?		4,38	
¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?			2,75
¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?			2,13
¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?		3,75	
<b>Equipos y distribución de personas</b>	<b>0,00</b>	<b>8,13</b>	<b>4,88</b>
¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?			1,75
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?		3,13	
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa no lo recompensó y lo pasó por alto?		5,00	
¿Cree usted que un empleado no necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?	5,25		
<b>Recompensas</b>	<b>5,25</b>	<b>8,13</b>	<b>1,75</b>
¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?			2,38
¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?			2,38
¿Cree usted que la empresa realiza una revisión periódica adecuada de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?		4,63	
<b>Estructura</b>	<b>0,00</b>	<b>4,63</b>	<b>4,75</b>
¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?		5,00	
¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?			1,75
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1,75</b>
¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?		3,38	
¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?	6,25		
<b>Beneficios</b>	<b>6,25</b>	<b>3,38</b>	<b>0,00</b>
Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?			2,75
¿Siente que la organización está lo suficientemente promocionada, atrayendo clientes claves?	9,38		
<b>Imagen de la organización</b>	<b>9,38</b>	<b>0,00</b>	<b>2,75</b>
Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?		3,38	
¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?		3,38	
¿Considera que existen formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?	7,50		
<b>Comunicación</b>	<b>7,50</b>	<b>6,75</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Elaborado por: Las autoras

Ing. Madelaine del Carmen Atiencia Criollo  
 Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
 Ing. Diana Verónica Terán Molina

El Departamento de Animación no es conciso en sus respuestas dado que a pesar que se sienten capacitados a realizar tareas que requieren mayor esfuerzo de las que hacen en la actualidad y que no se sienten a gusto con el hecho de no ser tomados en cuenta cuando el jefe no está, al mismo tiempo no están seguros de sentirse más a gusto si se les asignaran mayores responsabilidades. De todos modos, tienen dudas de desarrollarse profesionalmente en el hotel.

A diferencia de anteriores departamentos, en esta área no hay la inconformidad marcada que existe en otras en cuanto a equipos y distribución de personas. Reconocen que no cuentan con todos los materiales e implementos para cumplir al 100% con sus tareas, pero sin embargo, opinan que sí existe el personal necesario y que las tareas están repartidas correctamente.

La opinión del área de animación no difiere mucho con la expresión generalizada que en el hotel existe una falencia en cuando al sistema de recompensas. Al igual que el resto de sus compañeros sienten que no han sido reconocidos sus logros, y que esto debería convertirse en una política que ayudaría a aumentar la motivación y la calidad del trabajo realizado.

La estructura de los procedimientos son completamente aceptados por los colaboradores de Animación, en lo único que concuerdan con el resto de sus compañeros es con el hecho de revisar periódicamente los procesos y reglas que ayudarán en mantener el mejoramiento continuo de la entidad donde laboran.

Las relaciones entre los miembros de este departamento son bastante buenas. Ellos no tienen mayor inconveniente en reportar las tareas mal realizadas y sienten que entre ellos se apoyan mutuamente sin intereses de por medio y que el grupo es bastante unido.

Una vez más se puede apreciar que a pesar que existe una relativa conformidad en cuanto a beneficios de salud, descanso y permisos, el personal expresa su preocupación por el tema de salario mensual.

En el tema de imagen de la organización, las opiniones se oponen entre sí, porque por un lado consideran que la empresa funciona de manera correcta en todos los niveles, pero por otro lado, sienten que no se la promociona lo suficiente para atraer clientes claves, estableciendo esta afirmación como una debilidad alta.

La comunicación en esta área parece tener un nivel aceptable porque si bien es cierto no es una fortaleza, el hecho de obtener información sin dificultad y el estilo utilizado para la misma representa solamente una debilidad baja. Solo en materia de formatos formales de comunicación escrita, una vez más concuerdan con el resto de sus compañeros en la necesidad de implementarlos.

### **2.3.3 Variación de Resultados de las Encuestas Realizadas a los Clientes del Hotel entre el año 2006 y el año 2007**

Adicionalmente a las encuestas realizadas a los empleados, solicitamos al hotel nos ayuden con los resultados de las encuestas de servicio al cliente tanto del 2006 como del 2007, y a pesar que los resultados se ubican entre 8 y 9 en una escala del 1 al 10, nos percatamos que existen pequeñas variaciones negativas en ciertos servicios en el 2007, en comparación con los resultados del 2006 en los mismos meses.

En esta encuesta se analizan 22 servicios del hotel:

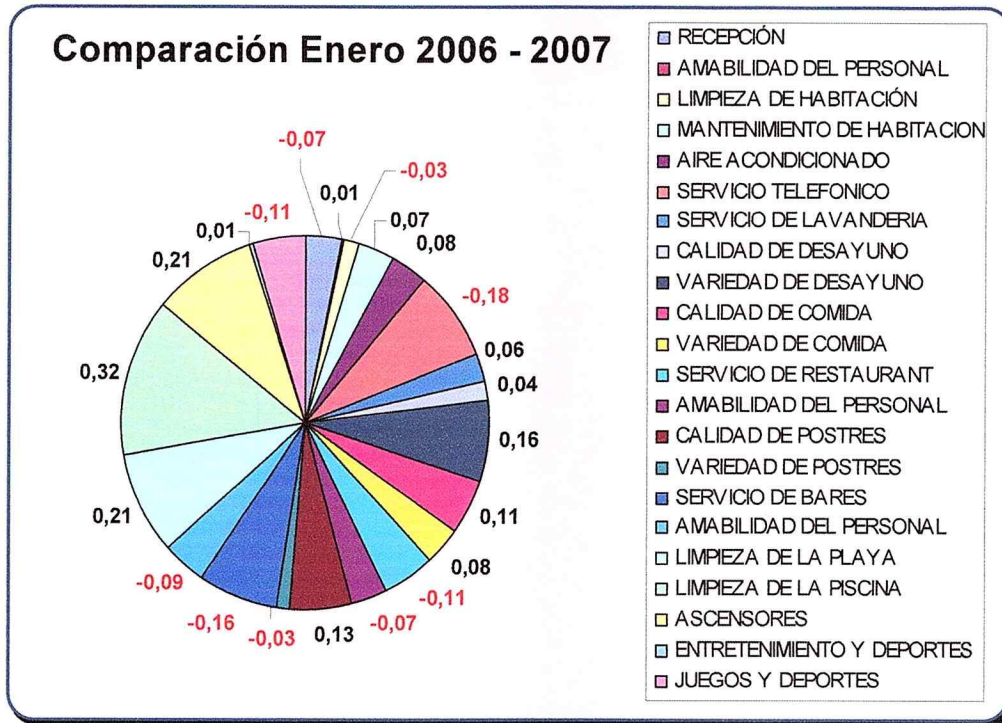
- Recepción
- Amabilidad del personal de recepción
- Limpieza de habitación

- Mantenimiento de habitación
- Aire acondicionado
- Servicio telefónico
- Servicio de lavandería
- Calidad de desayuno
- Variedad de desayuno
- Calidad de comida
- Variedad de comida
- Servicio de restaurante
- Amabilidad del personal del restaurante
- Calidad de postres
- Variedad de postres
- Servicio de bares
- Amabilidad del personal de bares
- Limpieza de la playa
- Limpieza de la piscina
- Ascensores
- Entretenimiento y deportes
- Juegos y deportes

Para tener una mejor apreciación de cómo la insatisfacción laboral puede afectar la imagen o calidad de los servicios del hotel en el cliente externo (huéspedes), tomamos datos reales de las encuestas de servicios que se llevaron a cabo.

GRÁFICO No.9

Enero



En el mes de Enero se puede observar una media aceptación de los servicios del hotel, ya que de los 22 ítems consultados 9 presentan una variación negativa donde el Hotel debe poner énfasis para mejorar y obtener la satisfacción total de los clientes. Los puntos negativos en este mes recaen en: Recepción, Limpieza de habitaciones, Servicio telefónico, Servicio de restaurante, Amabilidad del personal del restaurante, Variedad de postres, Servicio de bares, Amabilidad del personal de bares, y los Juegos y deportes.

GRÁFICO No.10

Febrero



Para el hotel, Febrero fue uno de los mejores meses en cuanto a la percepción de sus clientes que se encontraron muy satisfechos con los diferentes servicios brindados por el Barceló, a excepción de 3 que presentaron una mínima variación negativa. Estos 3 servicios fueron: Amabilidad del personal de la recepción, Mantenimiento de las habitaciones y Servicio telefónico.

GRÁFICO No.11

Marzo

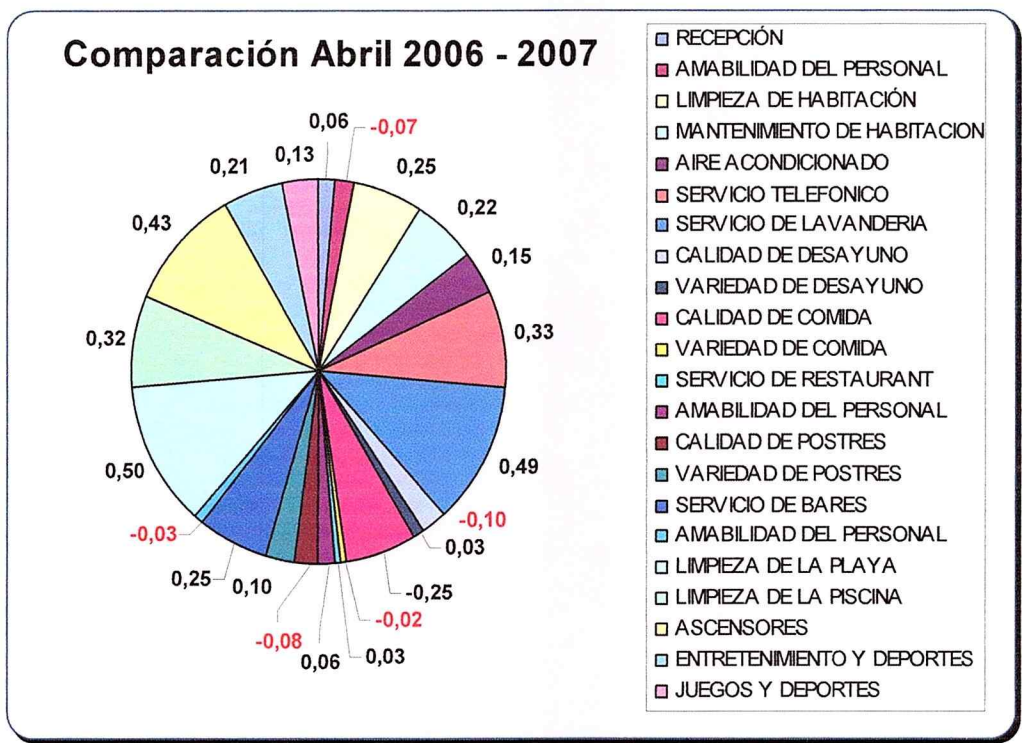


Marzo fue un mes donde los clientes sentían gran insatisfacción por una buena parte de los servicios, mostraron molestia en cuanto a: Amabilidad del personal de la recepción, Mantenimiento de habitaciones, Aire acondicionado de las habitaciones, Variedad del desayuno, Amabilidad del personal del restaurante, Calidad de postres, Variedad de postres, Amabilidad del personal de bares, Limpieza de la playa y Limpieza de la piscina.



GRÁFICO No.12

Abril



Como se puede observar en el gráfico, en Abril el hotel mejoró en cuanto a los servicios que brinda, debido a que solo 6 ítems tuvieron una variación negativa no tan representativa. Estos ítems fueron: Amabilidad del personal de recepción, Calidad del desayuno, Calidad de la comida, Variedad de la comida, Calidad de postres y Amabilidad del personal de bares.

GRÁFICO No.13

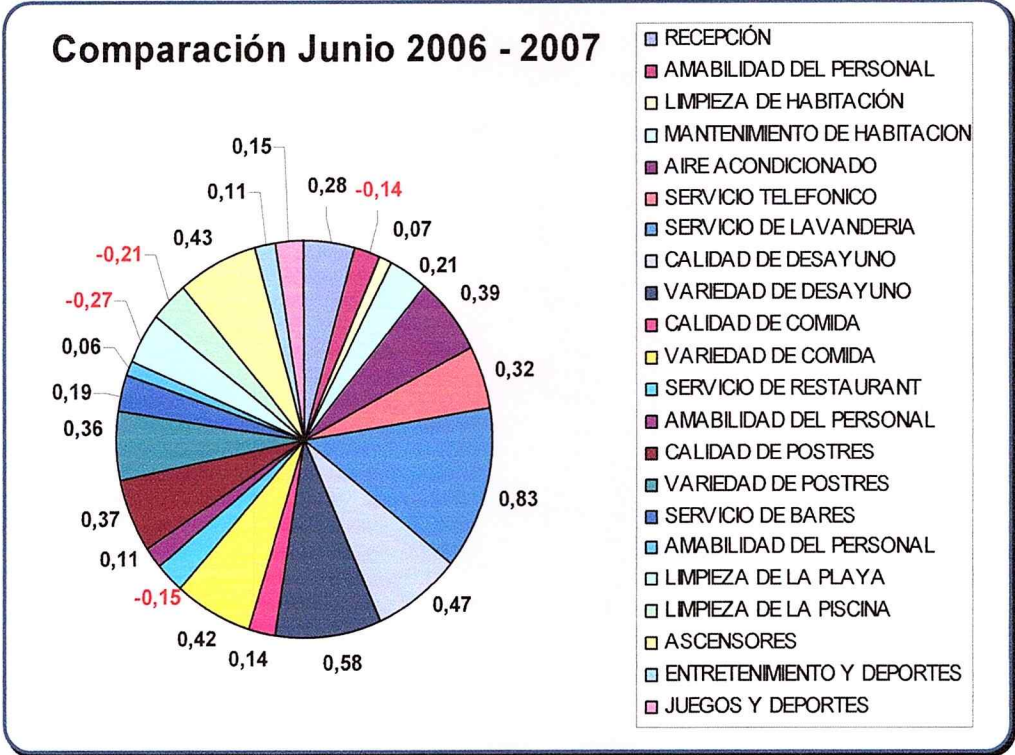
Mayo



En el mes de Mayo, se muestra para el hotel como el peor mes en cuanto a los resultados de las encuestas de servicios ya que registró una variación negativa en más del 50% de los mismos. Se puede observar en el gráfico que la amabilidad del personal de recepción, la limpieza de las habitaciones, el mantenimiento de las habitaciones, la calidad del desayuno, la variedad del desayuno, la variedad de la comida, la amabilidad del personal del restaurante, la calidad de los postres, la variedad de los postres, la amabilidad del personal de bares, la limpieza de la playa y la limpieza de la piscina no cubrieron en su totalidad las expectativas de los huéspedes.

**GRÁFICO No.14**

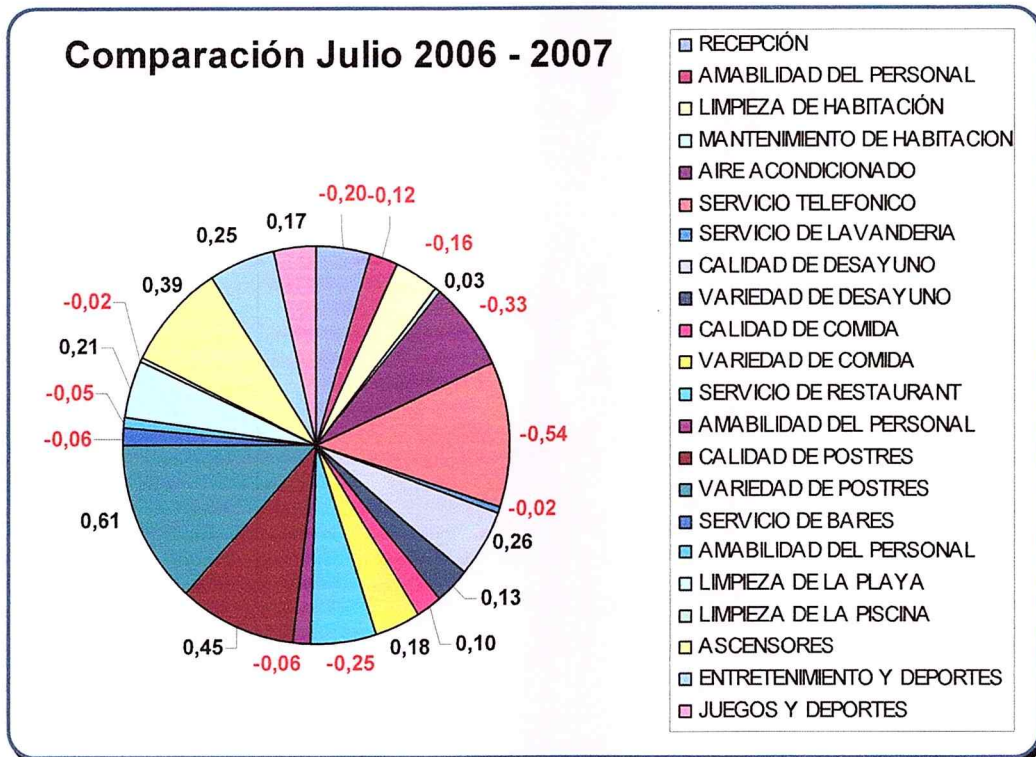
**Junio**



Junio, en contraste con Mayo, se muestra positivo y se ubica como uno de los meses con mejores resultados. En esta ocasión, solo 3 de los servicios encuestados tuvieron una variación negativa. Los clientes que se hospedaron o que utilizaron las instalaciones mostraron un poco de insatisfacción en: Amabilidad del personal de recepción, Servicio del restaurante, Limpieza de la playa y Limpieza de la piscina. A pesar de lo bien que pueda parecer Mayo, los resultados podrían no ser tan confiables considerando que es un mes de baja ocupación, donde por ende, las deficiencias del hotel no se remarcan como en los meses altos.

GRÁFICO No.15

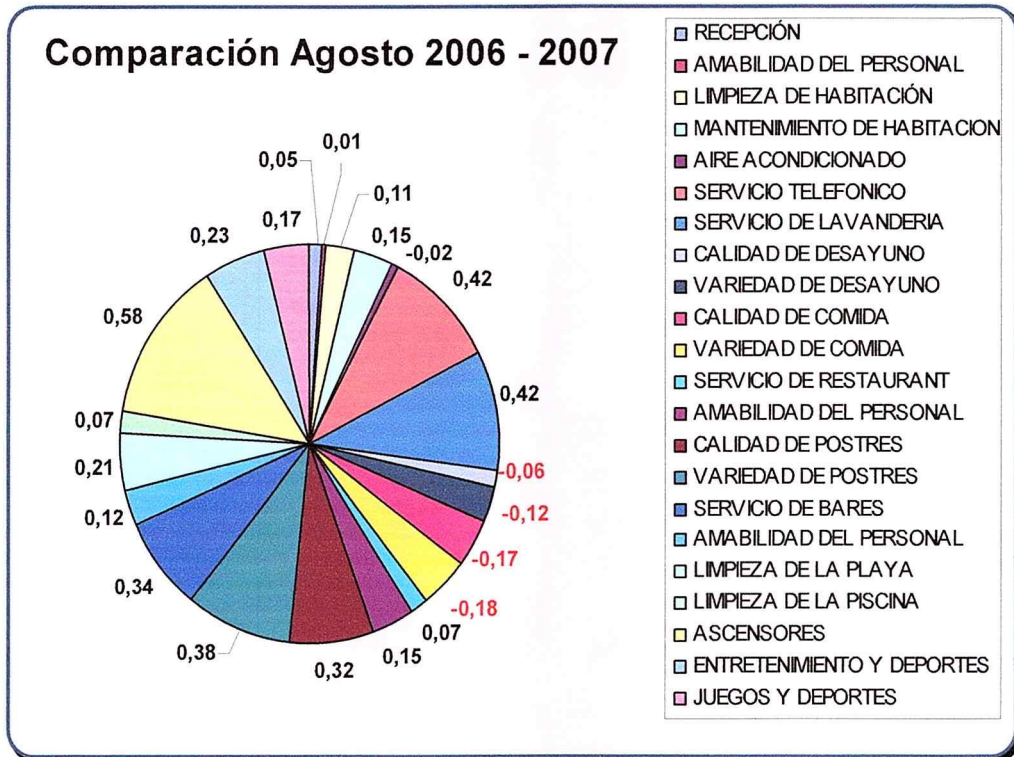
Julio



Julio no vuelve a ser tan favorable para el hotel porque de los 22 servicios encuestados, 11 obtuvieron una variación negativa en relación al año anterior. En esta ocasión, Julio es un mes alto y quizás es una de las razones para tanta insatisfacción. Las fallas ocurrieron en: Recepción, Amabilidad del personal de recepción, Limpieza de las habitaciones, Aire acondicionado, Servicio telefónico, Servicio de lavandería, Servicio del restaurante, Amabilidad del personal del restaurante, Servicio de bares, Amabilidad del personal de bares, y Limpieza de la piscina.

GRÁFICO No.16

Agosto



Finalmente, Agosto vuelve a mostrar una recuperación en la percepción de los clientes externos. Esta vez solo 4 servicios muestran una variación negativa donde el hotel tendrá que esforzarse en el futuro cercano para eliminarla por completo. Los servicios cuestionados son: Aire acondicionado, Calidad del desayuno, Variedad del desayuno, Calidad de la comida y Variedad de la comida.

Una vez concluido el análisis de toda la información que se logró obtener, pasamos a la verificación de las hipótesis propuestas.

## 2.4. Verificación de Hipótesis

En base a las hipótesis planteadas en el capítulo I donde se detalló los factores más importantes que podrían estar influyendo en la motivación de los empleados, y por ende en la calidad de trabajo que puedan brindar, además de los resultados obtenidos en las 2 encuestas realizadas al personal se comprobará si las hipótesis son válidas o no. A continuación se analizará cada uno de los factores inmersos en las hipótesis (general e individual):

**Problemas familiares.-** En cuanto a la hipótesis de que los problemas familiares estén afectando a los empleados emocionalmente para la realización de su trabajo, según los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas se concluye que no es así, ya que la mayoría del personal representados por el 88% consideran los problemas del hogar no influyen ni perturban emocionalmente su desarrollo en el trabajo; y sólo el 12% se ve afectado por los inconvenientes en el hogar que realmente no es un porcentaje representativo, por lo cual se rechaza ésta hipótesis.

**Formación de carácter.-** Para analizar este factor se tomo en cuenta la encuesta socioeconómica y se pudo observar que los motivos que afectan el rendimiento de los empleados son cuando se deprimen o se sienten tristes que corresponde al 47% del personal. Además se observó que los empleados reaccionan frente a la presión de sus superiores de manera irritable representados por el 48%, estos 2 porcentajes aunque son considerables no cumplen la mayoría para poder aceptar la hipótesis planteada.

**Reconocimiento y Recompensas.-** Es de conocimiento general que en toda compañía los empleados necesitan ser reconocidos para sentirse motivados en el ámbito laboral. Los resultados demuestran que alrededor del 62.50% se queja frecuentemente de que el Hotel no les brinda reconocimientos por algún

buen trabajo o logro alcanzado. Este resultado nos indica que como la mayoría del personal opina igual la hipótesis queda comprobada.

**Planeación Estratégica.-** Toda empresa debe tener una planeación estratégica adecuada, el área de recursos humanos es el departamento clave para la realización de la misma. En base a la encuesta de clima organizacional los resultados muestran que la empresa no cuentan con una planeación, debido a que si la tuvieran los empleados del Hotel se sintieran realmente comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos propuestos, además en cuanto a los procedimientos para realizar cada una de las actividades, a pesar de ser claros, alrededor del 90% opina que la revisión periódica de los procedimientos no se la está llevando a cabo y eso representa una falencia para el Hotel que no le permitirá obtener un mejoramiento continuo. Con este análisis se da por aceptada la hipótesis detallada anteriormente.

**Sueldo.-** Este factor es muy importante para los empleados en cualquier compañía y no es para menos, ya que un buen sueldo permite al empleado a sentirse tranquilo y estable en el plano económico y no buscar otras fuentes de ingresos. Según los resultados obtenidos la mayoría de los empleados representados por el 85% se encuentran muy inconformes con el salario actual que perciben, un porcentaje considerable que necesita el análisis profundo por parte de los directivos. Con este resultado se puede concluir que la hipótesis acerca de este factor se cumple a cabalidad.

**Capacitación.-** En base a la auditoria de recursos humanos realizada al Gerente General del Hotel se pudo establecer que solo el 10% de los empleados son tomados en cuenta para participar en la capacitación que realiza el Hotel anualmente, debido a que no existe un presupuesto destinado a este rubro. La hipótesis es válida ya que la mayoría de los empleados representados por el 90% no han sido tomados en cuenta para el sistema de capacitación.

**Horas extras.-** En cuanto a las horas extras el 72% del personal considera que no cuentan con el personal necesario en su departamento para realizar las actividades diarias, por lo cual deben quedarse laborando fuera de su jornada de trabajo, entre los departamentos más inconformes en este aspecto son Alimentos y Bebidas, Ama de llaves y Mantenimiento donde existe el mayor número de empleados. Con esto se acepta la hipótesis.

En conclusión se puede acotar que los factores que más influyen en la motivación de los empleados son los factores internos, debido a que la mayor parte del personal reconoció su desmotivación laboral en algunas ocasiones y necesariamente el Hotel debe analizar la situación y tomar los correctivos al caso para evitar que éste fenómeno siga avanzando aún más.



# CAPÍTULO 3

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA DE CREACIÓN**

#### **3.1 Propuesta para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

Una vez concluido el proceso de análisis de datos y con los resultados obtenidos se prosigue al diseño de la propuesta que ayudará a corregir, o en su defecto a disminuir, las fallas detectadas o las situaciones que afectan el nivel de motivación del personal de la compañía.

Dicha propuesta se enfoca principalmente en reestructurar toda la forma en que el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Barceló Colón Miramar ha funcionado desde su creación. Esta reestructuración permitirá solucionar las falencias manifestadas por los empleados que son los artífices de la actual desmotivación existente en el personal.

Cabe mencionar que el plan propuesto consta de los siguientes componentes:

1. Planificación estratégica del Departamento de Recursos Humanos.
2. Reestructuración de los distintos procedimientos en todas las áreas.
3. Capacitación del personal.
4. Aprobación de un porcentaje fijo para capacitación por parte de la Gerencia General.
5. Creación de un programa de reconocimiento a los empleados.
6. Creación de un programa de desarrollo para el personal.
7. Revisión periódica del estado físico de implementos, equipos y maquinaria para su mantenimiento o renovación.

### 3.1.1 Planificación Estratégica del Área de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos del Hotel actualmente carece de una planificación estratégica, lo que dificulta en gran medida en el funcionamiento integral del Hotel, ya que no existe una visión a futuro de las necesidades primordiales de cada uno de los empleados en lo que tiene que ver con la motivación para realizar cada una de sus tareas. Por lo que se propone la siguiente planificación estratégica a ser considerada por los altos directivos del hotel:

#### Principios y Valores

- Respeto a la dignidad humana de los empleados y de todas las demás personas con las que interactúan, así como al entorno y al medio ambiente.



- Trato justo y equitativo hacia todos empleados, dando a cada cual lo que le corresponde sin tener preferencia alguna.



- Generar confianza a los empleados, procurando que ellos se sientan en un ambiente agradable para cumplir responsablemente las obligaciones; presentando un trabajo ordenado y puntual.



**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

---

- Brindar seguridad laboral a los empleados, con el fin de lograr alto grado de fidelidad por parte de los mismos.



- Fomentar la participación y el sentido de responsabilidad permitiendo que todas las ideas o sugerencias de cada empleado sean valiosas para la Hotel.



- Luchar con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de las metas, no desfalleciendo ante la adversidad.



- Estamos comprometidos a ser formales en cada nivel de nuestra compañía y paso a paso en cada una de las transacciones. Todas las transacciones, tareas y clientes son importantes.



### **Misión**

Brindar a los empleados un ambiente laboral agradable facilitando todas las herramientas necesarias para realizar sus actividades eficientemente. Además de desarrollar el potencial humano a través de una adecuada capacitación dependiendo del área a la que pertenecen.

### **Visión**

Conseguir en 3 años que el 85% de personal se encuentre altamente capacitado a través de programas de entrenamiento continuo y debidamente actualizado dependiendo del área donde se desarrollan. Así mismo, mediante una adecuada planificación estratégica, que todos ellos se encuentren totalmente comprometidos, satisfechos y sobre todo motivados en las actividades que realizan.

### **Políticas**

- **La cultura de servicio al empleado**

El compromiso del Hotel como entidad es proveer las herramientas necesarias para alcanzar la excelencia laboral, siendo la capacitación constante y la innovación las que mejores resultados han dado a través del tiempo.

- **El mejoramiento continuo de los procedimientos internos**

Aportar con ideas y sugerencias para enriquecer los procedimientos ya establecidos, o para analizar si es viable crear nuevos que resulten en mejoras para la productividad del Hotel.

- **El desarrollo profesional de los empleados**

Desarrollar las capacidades de cada empleado a través del apoyo de los altos mandos y la formación continua de sus superiores en el ejercicio de sus

funciones es primordial en toda empresa. Este desarrollo siempre estará orientado a la promoción, mientras sea posible, ofreciendo oportunidades especialmente al personal propio para cubrir las vacantes.

- **La determinación de una estructura organizacional eficiente**

Optimizando procesos, sistemas y uso de recursos que permitirá reducir la burocracia y encaminar los esfuerzos hacia la colaboración y participación plena de todos los departamentos del Hotel para cumplir los objetivos propuestos.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Excelente relaciones interpersonales.
- Buen ambiente funcional de trabajo.
- Actitud de servicio.
- Apertura a las sugerencias del personal.

### **Debilidades**

- Una sola persona en el área (demasiada carga laboral).
- Falta de una planificación estratégica.
- Falta de preparación en la materia de la persona encargada del área.
- Poco presupuesto para contratar personal necesario.

### **Oportunidades**

- Creación de una fundación estatal dado la nueva provincialización para capacitaciones gratuitas al personal.

- Intercambio de personal de áreas sensibles como Alimentos y Bebidas con otros hoteles de la región de la Cadena Barceló, a fin de diversificar el aprendizaje.

### **Amenazas**

- Incremento del porcentaje de rotación del personal dada la desmotivación existente.
- Aumento de quejas del cliente externo por los errores cometidos como consecuencia de la situación actual.

### **Objetivos**

- Asegurar la motivación de los empleados para la consecución de los objetivos del Hotel, velando por sus intereses ante los directivos.
- Desarrollar una política de comunicación entre departamentos con el fin de mejorar el flujo de comunicación interna.
- Analizar y actualizar los sistemas de selección, evaluación, compensación e incentivos, a fin de que al personal le sean reconocidos sus esfuerzos, dedicación y compromiso para el Hotel.
- Proveer de equipos y herramientas requeridos para el cumplimiento de las tareas asignadas en el área de Recursos Humanos, con el fin de ofrecer un servicio de calidad.

**MATRIZ F.O.D.A**  
**DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS HOTEL BARCELO COLON MIRAMAR**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Excelente relaciones interpersonales.	Una sola persona en el área (demasiada carga laboral).
	Buen ambiente funcional de trabajo.	Falta de una planificación estratégica.
	Actitud de servicio.	Falta de preparación en la materia de la persona encargada del área.
FACTORES EXTERNOS	Apertura a las sugerencias del personal.	Poco presupuesto para contratar personal necesario.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (F.O.)	ESTRATEGIAS (D.O.)
Creación de una fundación estatal dado la nueva provincialización para capacitaciones gratuitas al personal.	* Gracias a las excelentes relaciones interpersonales existentes entre el personal, se podrá brindar una estadía agradable a los empleados de otros hoteles de la región que vendrían de intercambio. * Sacar provecho tanto de la apertura a las sugerencias del Dpto. de Recursos Humanos como de la creación de la fundación estatal en la Península para atender el pedido continuo de capacitación del personal del hotel.	* Minimizar la falta de preparación de la persona encargada de RRHH capacitándola de manera continua en la fundación estatal que se abrirá en los próximos meses. * Agilizar la puesta en marcha de una eficaz planificación estratégica para no dar mala impresión a los empleados que vienen de intercambio laboral.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (F.A.)	ESTRATEGIAS (D.A.)
Incremento del porcentaje de rotación del personal dada la desmotivación existente.	* Aprovechar las excelentes relaciones interpersonales que existen actualmente en el Hotel para realizar programas de integración y de reconocimientos y así contribuir a la motivación de los empleados, lo que contrarrestaría el aumento del porcentaje de rotación del personal. * Dado el buen ambiente funcional de trabajo y tomando ventaja de la gran actitud de servicio se deberá diseñar un plan que ayude a controlar los errores provocados por la situación actual, para que de esta forma se eviten las quejas de los clientes que podrían optar por cambiar de rumbo turístico.	* Realizando la Planificación estratégica del Dpto. de RRHH se lograría identificar las acciones necesarias para disminuir la insatisfacción laboral existente, apuntando a disminuir el porcentaje de rotación de personal actual que es el 8% a tan sólo el 3%. * Demostrar a la Gerencia cómo la falta de contratación de personal, que es una de las causas de desmotivación por el recargo de labores, está afectando el servicio dado al cliente final quien en la actualidad posee un 20% de insatisfacción en relación a los servicios del hotel, y de esta manera, conseguir la asignación de un mayor presupuesto a este rubro demostrando que finalmente un servicio de excelencia de un personal motivado resulta en un incremento mensual del 5% de las ventas.
Aumento de quejas del cliente externo por los errores cometidos en ciertas áreas como consecuencia de la situación actual.		

Ing. Madelaine del Carmen Atencia Criollo  
 Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
 Ing. Diana Verónica Terán Molina



## ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL HOTEL BARCELÓ COLON MIRAMAR

### Matriz de Análisis PCI

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			PESO	RANKING
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Excelente relaciones interpersonales.	X							X		15	3
Buen ambiente funcional de trabajo.	X						X			25	1
Actitud de servicio.	X						X			25	2
Apertura a las sugerencias del personal.		X						X		9	4
Una sola persona en el área (recargo excesivo de carga laboral).				X					X	25	1
Falta de una planificación estratégica.				X				X		15	4
Falta de preparación en la materia de la persona encargada del área.					X		X			15	3
Poco presupuesto para contratar personal necesario.				X			X			25	2

A= 5    M= 3    B= 1

### Matriz de Análisis POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			PESO	RANKING
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Creación de una fundación estatal dado la nueva provincialización para capacitaciones gratuitas al personal.	X						X			25	1
Intercambio de personal de áreas sensibles como A&B con otros hoteles de la región de la Cadena Barceló, a fin de diversificar el aprendizaje.	X							X		15	2
Incremento del porcentaje de rotación del personal dada la desmotivación existente.				X			X			25	1
Aumento de quejas del cliente externo por los errores cometidos como consecuencia de la situación actual.					X		X			15	2

A= 5    M= 3    B= 1

Ing. Madelaine del Carmen Atienza Criollo  
 Ing. María Auxiliadora Herrera Díaz  
 Ing. Diana Verónica Terán Molina

### **3.1.2 Reestructuración de los distintos procedimientos en todas las áreas**

Una de las debilidades más destacadas que presenta el Hotel es la falta de revisión periódica de los procedimientos y reglas para la realización del trabajo asignado a los empleados, por lo que es necesario tomar medidas dirigidas a mejorar este aspecto.

Es importante que el Hotel cuente con un Formato de Procedimientos, el cual servirá como un instrumento de apoyo en el funcionamiento general, al analizar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las tareas realizadas por cada uno de los empleados.



Este formato establece una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar una actividad o tarea determinada en relación a las normas y políticas vigentes, así como con una visión integral del funcionamiento y operación de cada departamento, que permita la optimización de tiempo y recurso.

Otro aspecto que hay que resaltar es que funciona como mecanismo de inducción y orientación para el personal, determinando las interrelaciones entre departamentos en la realización de los procedimientos asignados que permitan una adecuada coordinación.

Cabe recalcar que este formato tendrá que revisarse y actualizarse en la medida que se presenten cambios en su contenido, o en la estructura orgánica (ver Anexo No. 3), base legal, funciones, etc.

A continuación se presenta el siguiente formato a ser considerado por el área de Recursos Humanos bajo la aprobación de los directivos del Hotel Barceló Colón Miramar.

**Barceló**

Colón  
Miramar

## FORMATO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del  
procedimiento:

*Procedimiento a seguir mediante el cumplimiento  
de una serie de actividades y/o tareas.*

Propósito:

*Se refiere a lo que se desea conseguir en base al  
procedimiento planteado.*

Alcance:

*Desde el inicio hasta el fin de las actividades para  
cumplir con cada procedimiento.*

Responsable:

*Directores y Jefes Departamentales*

Políticas

*Se refieren a las directrices básicas para cumplir  
los procedimientos.*

Próxima revisión: \_\_\_\_\_



### **3.1.3 Capacitación del Personal**

Tomando en consideración los datos obtenidos de la encuesta del clima organizacional, podemos observar que muchos inconvenientes surgen por una falta de comunicación eficaz entre los individuos y por la percepción de los empleados de no ser lo suficientemente importantes para la Gerencia, ya que ésta no se ha preocupado en proveer las herramientas necesarias para el desarrollo de un plan continuo de capacitación al personal.

Es necesario que los directivos del Hotel Barceló Colón Miramar pongan énfasis en el tema de la capacitación puesto que en el mundo actual de constante competencia en los negocios, los conocimientos y habilidades deben estar al día con los cambios repentinos.

Toda empresa debería confiar en lo que los expertos afirman, que la formación permanente en habilidades técnicas y humanas es clave para el bienestar de las organizaciones empresariales. Además, repercute positivamente en los trabajadores, ya que se sienten más valorados en su entorno laboral, lo que aumenta de manera considerable su autoestima.

Es que definitivamente, el conocimiento no es algo estático, y cada día hay algo nuevo para aprender. Así lo han comprendido numerosas empresas, que están invirtiendo importantes recursos monetarios y de tiempo para capacitar a sus empleados tanto en aspectos técnicos, estrechamente ligados con el cargo que desempeñan, como en habilidades "blandas", que tienen que ver con el potenciamiento del trabajo en equipo, la empatía, y las sinergias al interior de una compañía.

La formación genera mayores desafíos para los empleados, ya que hace que el trabajo sea más entretenido, al ocupar una mayor parte de sus destrezas y habilidades.

Adicionalmente, la capacitación es importante porque incide en aspectos vitales como la productividad, la calidad, la salud y seguridad industrial, la motivación y desarrollo del personal, la prevención de la obsolescencia y la competitividad.

Tomando en consideración todos los aspectos mencionados, la capacitación no debe ser concebida como un gasto, sino como una inversión y ser gestionada de esta manera, esperando en un futuro la rentabilidad deseada.

Parte de las responsabilidades del departamento de Recursos Humanos de una compañía es velar porque el proceso de capacitación se complete con éxito, y para tal efecto, es necesario:

- Determinar la necesidad de capacitación del o los empleados.
- Establecer los requerimientos de la capacitación.
- Preparar el programa de capacitación.
- Solicitar los fondos para la capacitación.
- Apoyar la logística de la capacitación.
- Evaluar el programa de capacitación.
- Hacer el seguimiento respectivo.

Dada la realidad del hotel, donde no existe establecido un programa continuo de capacitación al personal, proponemos que se lo comience instruyendo en áreas básicas pero imprescindibles para que se pueda mejorar el servicio al cliente actual, que aunque bien es cierto, es bueno, no llega a la excelencia esperada del un hotel 5 estrellas.

Los cursos que se proponen para el 100% del personal son:

1. Trabajo en equipo
2. Comunicación
3. Etiqueta y Protocolo
4. Servicio al cliente

Además, de manera específica, para el área de Alimentos y Bebidas se aconseja instruir a la mayor parte del personal en la Higiene y Manipulación de Alimentos, curso que despejará cualquier duda y que ayudará a implementar nuevos procedimientos y/o corregir aquellos que no siguen las normas internacionalmente aconsejadas para un hotel de categoría 5 estrellas, cuyo prestigio se ve muy afectado cuando se detectan fallas en esta área.

Como estamos conscientes que aún en nuestro país la capacitación continua no siempre está dentro de los planes de una empresa por el costo que ésta significa, buscamos empresas que den formación “in-house” que significa que un instructor reúne a un grupo de empleados en algún lugar destinado para la capacitación de los mismos, lo que hace que el costo sea menor al entrenar en conjunto a varias personas.

La empresa que tomamos en consideración para este proyecto fue “Corporación Peer” dada su vasta experiencia con hoteles cinco estrellas tanto de Quito como de Guayaquil, donde ha capacitado personal de importantes cadenas hoteleras como Hilton Colon, Sheraton, Marriot, entre otras. En conjunto con su experiencia, también encontramos que esta corporación tiene convenio con el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional), organismo que cofinancia los cursos a los empleadores afiliados hasta en un 75% del valor total. Lamentablemente, esta organización no da información más que al Representante Legal, razón por la cual esta propuesta tomará como base el costo normal de cada curso.



### **Trabajo en equipo**

Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de corazón con los objetivos de la empresa,

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

El curso elegido incluye el siguiente programa:

#### **Objetivos:**

- Mejorar el trabajo en equipo y fomentar en el grupo la solidaridad para formar un equipo fuerte de trabajo, aclarando el beneficio que ellos obtendrán.
- Desarrollar en el personal un compromiso e identificación con la empresa o institución.
- Lograr el conocimiento del personal, sus debilidades y fortalezas para generar una actitud positiva.
- Sensibilizar al participante para que adquiera una cultura de calidad en el trabajo al analizar y aclarar las conveniencias que tiene para hacerlo.
- Capacitar al participante para que pueda fundamentar sus actitudes directivas bajo una orientación de liderazgo basado en valores

**Contenido:**

**Motivación introductoria**

**Un viaje a tu interior**

- Valor de la comunicación profunda:
  - Exteriorización de emociones contenidas
- Dar y recibir: El valor de la abundancia
- Clarificando las metas deseadas
- La calidad: un asunto de supervivencia

**El poder de la actitud para el éxito personal y empresarial**

- Cómo reforzar una actitud positiva
- La renovación de la actitud
- Causas del negativismo
- La diferencia entre ganador y perdedor

**El líder y la fuerza de la diversidad**

- La diversidad: fuente de enriquecimiento
- Utilización e importancia de la diversidad
- Administrando la unidad en la diversidad

**El todo es mayor que las partes: Trabajo en equipo y Sinergia**

- ¿Qué significa trabajar en equipo?
- ¿Porqué trabajar en equipo?
- ¿Cómo trabajar en equipo?
- Objetivos comunes
  - Cooperación
  - Comunicación
  - Compañerismo
  - Espíritu de equipo

- Beneficios
- Para el empleado
- Para la Institución

## **Comunicación**

Las comunicaciones interpersonales son el pilar fundamental del funcionamiento de cualquier red social o red de interacción entre personas. El objetivo primordial de todo acto comunicativo es aumentar la comprensión, transmitir pensamientos e ideas y promover entendimientos entre las personas involucradas en el acto. Así, una comunicación eficaz permite desarrollar las habilidades necesarias de las que debe disponer cualquier trabajador para comunicar un mensaje de forma efectiva.

Siempre que existe una integración entre los miembros de una organización, la comunicación será abierta y los mensajes serán claros y consistentes, aprendidos y aprehendidos por todos los empleados, lo que se verá reflejado en una imagen corporativa eficiente, tanto a su interior como hacia el exterior.

El contenido del programa elegido sería el siguiente:

### **1. Introducción a la teoría de la comunicación**

Elementos de la comunicación

Tipos de comunicación

Los protagonistas de la comunicación en la organización

### **2. Manejo de barreras y bloqueos de la comunicación**

Manejo de barreras a nivel de emisor

Manejo de barreras a nivel de receptor

Manejo a nivel de mensaje

Importancia del feedback

Los sobreentendidos, el peor error

### **3. Inteligencia emocional y comunicación**

Qué es la inteligencia emocional

Elementos de la inteligencia emocional

Comunicación y autoestima

La comunicación conmigo mismo

### **4. Comunicación asertiva para equipos efectivos**

Qué es la asertividad

Mis derechos asertivos

La comunicación pasiva

La comunicación agresiva

Desarrollo de la comunicación asertiva

### **5. Manejo del rumor en la organización**

Psicología del rumor

Distorsión de la comunicación

Cómo actuar frente a un rumor

El rumor, arma peligrosa

Cómo evitar los rumores en mi equipo

### **6. La comunicación formal en la organización**

Comunicación horizontal vertical

Comunicación interna

Comunicación escrita

Comunicación visual

Comunicación auditiva

## **Etiqueta y protocolo**

La etiqueta social y la de negocios son similares, pero tienen un propósito distinto: mientras la etiqueta social está basada en el concepto de “las damas primero”, la etiqueta de negocios se basa en la jerarquía y el poder.

Por esta razón, se hace necesario prestar atención al conocimiento y práctica de ciertas normas de protocolo empresarial, en el que los modales adecuados pueden convertirse en una ventaja competitiva, además de mejorar la calidad de vida y las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

En un hotel de lujo, donde encontramos clientes muy exigentes, es necesario que el personal esté a la altura de sus requerimientos. Se puede aplicar el famoso dicho que “la imagen vale más que mil palabras”.

A continuación se detalla el objetivo y contenido de este curso:

### **Objetivo:**

- Proporcionar mayor confianza y seguridad en sí mismo, permitiendo ejecutar con mayor eficiencia las tareas a su cargo.
- Proporcionar conocimientos básicos sobre etiqueta, desde las invitaciones hasta la realización de eventos
- Lograr una imagen ejecutiva unificada, elegante y de buen gusto en todas las dependencias de la Institución.

### **Contenido**

#### **1. Motivación y aspectos básicos**

La imagen es una combinación de actitudes, sentimientos y valores

Conocimientos básicos

Disciplina y constancia

Productos necesarios para proyectar una buena imagen

Hábitos de orden e higiene  
Arreglo personal  
Salud, relajación y energía  
Rutina diaria de cuidado capilar

## **2. Etiqueta y protocolo**

Comportamiento en el trabajo  
Comportamiento en sociedad  
Comportamiento en la mesa  
Saludos y presentaciones

## **3. Imagen corporativa**

Comunicación no verbal  
Cortesía en una sala de espera  
Visitas: con relacionados, de quejas, concertadas, de ejecutivos de mayor rango, desconocidos

## **4. Glamour**

Cómo vestirse adecuadamente  
Teoría del color  
Normas para uso de uniforme  
Accesorios complementarios  
Manejo corporal  
Forma correcta de caminar  
Forma correcta de estar de pie  
Forma correcta de sentarse  
Utilización de gradas  
Forma correcta de subir y bajar del auto

## **Servicio al cliente**

El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que éste sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

Es necesario, por lo tanto, tener personal capacitado que responda de una manera excelente a las exigencias que piden y merecen los clientes. Un error en la producción puede enmendarse pero uno en el servicio suele ser fatal.

Consciente o inconscientemente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Bajo todo este marco, es indispensable formar a los empleados en este tema, razón por la cual, se tomaría el siguiente contenido para su capacitación:

### **Objetivo**

- Al finalizar el módulo los participantes se encontrarán en capacidad de aplicar conceptos y desarrollar herramientas necesarias para lograr una verdadera y mayor satisfacción al cliente en la prestación del servicio, generando por un lado su lealtad hacia la organización y por otro superando ampliamente sus expectativas.

### **Contenido**

#### **1. Introducción**

- Introducción: “Servicio un reto constante”
- Manejo de compromisos
- Dinámica grupal

#### **2. El servicio**

- Seamos proactivos

- Estrategias de servicio
- Mi Prioridad: “El cliente”
- Cultura del saludo. La Actitud
- Requisitos para trabajar en equipo
- Dinámica grupal

### **3. Sinergia**

- La Sinergia
- Dinámica grupal

### **4. Servicio de excelencia**

- Excelentes Relaciones Humanas
- Percepción de Calidad
- Políticas de calidad orientada al cliente
- Excelencia en el servicio
- Pasos de la excelencia en el servicio
- Conozca a su cliente
- Conocimiento de productos y servicios
- Manejo Básico de quejas y objeciones
- Servicio extraordinario es...
- Cinco Pasos para servir
- Dinámica grupal

### **5. Conservación de clientes**

- Cómo conservar clientes satisfechos
- Sonríe siempre
- Reglas para una actitud positiva



## **6. Manejo de clientes difíciles:**

- Técnicas para manejar clientes difíciles: Autocontrol, Empatía, Asertividad, Escucha activa, Objetivación.
- Situaciones frecuentes en la atención a clientes difíciles
- Pautas de atención telefónica y solución de problemas

## **Higiene y Manipulación de Alimentos**

El servicio cobra cada día más importancia en una empresa. Desarrollar los mejores métodos para que éste sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

### **Objetivos**

Al finalizar este curso los participantes estarán en capacidad de:

- Manipular alimentos con la seguridad requerida, con la adecuada utilización de los productos, útiles, maquinarias y equipos, dando cumplimiento a los principios higiénicos y culinarios.
- Realizar el trabajo bajo normas de higiene y utilizando correctamente equipos y utensilios de cocina
- Motivar a los participantes para el cumplimiento de las normas de manipulación e higiene para prestar el mejor servicio a los clientes.

### **Contenido**

1. Iniciando con la salubridad de la comida
2. Cómo asegurar una higiene personal adecuada
3. Recibo y compras de alimentos. Almacenamiento.
4. Preparar, cocinar y servir. Enfriamiento y recalentamiento
5. Limpiar y desinfectar

### **3.1.4 Aprobación de un Porcentaje Fijo para Capacitación por parte de la Gerencia General**

Tal como se ha mencionado anteriormente, la capacitación eleva el nivel de la autoestima de cada empleado, y siendo esto un factor importante para la motivación del personal, es imprescindible que la Gerencia General asigne alguna cantidad fija del Presupuesto Anual de la compañía destinada específicamente para este rubro.

Conscientes que no hay tanta apertura para este tema, y tomando como referencia lo que se dice hoy en día, de que desde el portero hasta el Gerente General son vendedores en potencia, se propondría que del Presupuesto de Ventas del 2008, se designe como tope el 0.5% para la capacitación del personal base u operativo.

Dicho presupuesto alcanza US\$ 3'200,000; es decir, que el 0.5% serían US\$16,000 que al ser maximizados serían suficiente para un atractivo programa de capacitación inicial para los colaboradores.

Una vez terminado el proceso de capacitación general, el hotel debe enfocarse en personas claves dentro de la compañía, como jefes departamentales o empleados destacados por su rendimiento, para que ellos reciban cursos de especialización de acuerdo a su área.

Entre las opciones de cursos focalizados están las siguientes:

#### **Departamento Comercial**

- Segmentación y prospección del mercado
- Eliminando y/o argumentado objeciones

### **Recepción**

- Manejo del check in, guiones efectivos. Manejo de la sonrisa
- Agilización y mejora en los procesos

### **Alimentos y Bebidas**

- Cómo volverle “Agua la boca al cliente”
- Arreglo de las mesas y el comedor

### **Ama de llaves**

- Resolviendo problemas
- Estandarización de procesos

### **Compras**

- Administración de compras y bodegas
- Control de inventario

### **Animación**

- Curso de animación turística
- Sirviendo huéspedes difíciles

### **Financiero**

- Manejo de flujo de efectivo
- Planificación, administración y control de presupuestos
- Actualización Tributaria

### **Mantenimiento y Seguridad**

- Cómo manejar situaciones difíciles con los clientes
- Cultura de servicio al huésped

**TABLA No.9**

**DISTRIBUCION DE EMPLEADOS PARA CAPACITACION**

CURSOS	ÀREA/PERSONAL	CANTIDAD DE PERSONAL A ASISTIR POR MESES		
		JUNIO	SEPT.	OCT.
<b>Trabajo en equipo</b> \$950+ IVA cap. 25 personas	Compras	2		1
	Financiero	2	1	1
	Recepción y Reservas	2	2	2
	Alimentos & Bebidas	10	10	10
	Ama de Llaves	4	4	4
	Mantenimiento y Seguridad	4	4	4
	Animación	1	2	1
		<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Comunicación</b> \$1,600+ IVA cap. 20 personas	Financiero		2	2
	Recepción y Reservas		3	3
	Ama de Llaves		6	6
	Comercial		1	1
	Mantenimiento y Seguridad		6	6
	Animación		2	2
			<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Etiqueta y Protocolo</b> \$950+ IVA cap. 15 personas	Recepción		5	
	Alimentos & Bebidas (2 días de 5 horas)		10	
			<b>15</b>	
<b>Servicio al Cliente</b> \$950+ IVA cap. 25 personas	Recepción y Reservas	3		3
	Alimentos & Bebidas	9		9
	Ama de Llaves	6		6
	Comercial	1		1
	Mantenimiento y Seguridad	6		6
	Animación	2		2
		<b>27</b>		<b>27</b>
<b>Manipulación de Alimentos</b> \$1,200+ IVA cap. 20 personas	Alimentos & Bebidas (2 días de 5 horas) (hay personal extra, solo se capacita a base)	<b>18</b>		

**Elaborado por:** Las autoras

La tabla No.9 detalla cómo serían los empleados distribuidos para optimizar el costo de cada curso a contratarse. De este modo, las diferentes áreas del hotel han sido asignadas de acuerdo a las necesidades de los empleados que se desenvuelven en cada una de ellas.

Para el curso de Trabajo en Equipo se requerirá que la mayor parte del personal del hotel asista y de esta manera desarrolle una formación importante en el eje actual de toda organización exitosa. Con esto en mente, el curso necesitará ser impartido 3 veces, en Junio, Septiembre y Octubre. Las áreas que participarán del mismo serían: Compras, Financiero, Animación, Alimentos & Bebidas, Ama de llaves, Recepción y Reservas, y Mantenimiento y Seguridad. Los 3 grupos están dentro de la capacidad establecida por los instructores. El costo total de esta capacitación sería US\$2,850.00 + IVA.

En la capacitación de Comunicación eficaz, el hotel invertiría una cantidad total de US\$3,200.00 + IVA ya que sería enfocado en las áreas de Ama de Llaves, Financiero, Recepción y Reservas, Comercial, Mantenimiento y Seguridad, y Animación. El personal de estas áreas suma las 40 personas necesarias para los 2 grupos de 20 personas cada uno. Se impartiría en los meses de Septiembre y Octubre.

Para Etiqueta y Protocolo asistirá el número indicado por el capacitador, esto es, 15 personas de las áreas de Recepción y Alimentos & Bebidas. Este curso tiene un costo de US\$950.00 + IVA y sería dictado en el mes de Septiembre.

Servicio al cliente, al igual que Trabajo en Equipo, es un curso que necesita ser tomado por casi la totalidad de los empleados, razón suficiente para ser dado en 2 ocasiones. Las áreas más expuestas al cliente externo son: Recepción y Reservas, Comercial, Alimentos & Bebidas, Ama de Llaves, Mantenimiento y Seguridad, y finalmente Animación. La primera capacitación sería en Junio y la segunda en Octubre. El proveedor del servicio no tiene inconveniente en que el número de participantes se exceda en 2 personas y mantendría el costo dado de \$950.00 + IVA que multiplicado por 2 veces sería US\$1,900 + IVA.

Finalmente, dado que el curso de Manipulación e higiene de alimentos es totalmente enfocado al área de Alimentos y Bebidas, 18 personas asistirán al mismo. Esta cantidad está dentro del límite dado por la empresa capacitadora. El costo por esta instrucción será de US\$1,200.00 + IVA a ser dictada en Junio.

Cabe recalcar que se ha tomado en consideración aquellos meses en los que el hotel presenta poca afluencia de clientes (meses bajos), por lo que no se verá afectado por la ausencia de parte de su personal; lo único que variaría es el presupuesto anual, porque se aumentaría un rubro en Gastos llamado Capacitación, afectando en un porcentaje mínimo su utilidad neta mensual.

### **3.1.5 Creación de un Programa de Reconocimiento a los Empleados**

Los programas de reconocimiento cumplen un papel vital en el crecimiento de una compañía, y con una correcta implementación no sólo pueden marcar la diferencia con la competencia, sino también atraer y retener el talento de las organizaciones.

Con su puesta en marcha es posible crear un nuevo escenario laboral donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando de esta forma una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

Un empleado motivado aumenta su rendimiento, y no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino que también promueve mejoras para la empresa aportando nuevas ideas enfocadas a la consecución de las metas organizacionales fijadas.

Por el contrario, la no existencia de un programa de reconocimiento suele resultar en empleados desmotivados que tienden a cumplir con sus tareas de manera mecánica, quejándose continuamente de las debilidades de la empresa, y esperando la hora de salida con ansias. Esto sin contar que a la

primera oportunidad que tengan de cambiarse de trabajo, lo harán sin pensarlo dos veces.

“El reconocimiento a los empleados no sólo ayuda a mejorar el ambiente laboral, esta práctica tiene un impacto directo en el estado de resultados de una compañía ya que aumenta la productividad por lo menos un 15%”<sup>5</sup>.

Los programas de reconocimiento al empleado pueden tomar numerosas formas para reconocer los esfuerzos individuales o grupales, sin embargo, es necesario que lleve una estructura, la misma que sería:

- **Lograr la Concientización:** Impulsar la excelencia en los empleados a través de diversos tipos de programas que cubran las diferentes áreas.
- **Definir el Público:** Identificar a las personas que más se beneficiarán con el programa, si es para un área específica o para todo el personal. Una vez realizado esto, se deberá promover los programas entre todos los participantes.
- **Identificar la Estructura:** No existe una fórmula definida a seguir ya que el enfoque depende de los objetivos de la organización, sin embargo, la estructura dependerá del área al cual se enfocará el programa.
- **Armar un Presupuesto:** Si no existiera un monto definido, se aconseja evaluar cuánto gastan las demás compañías de la industria, y asignar fondos a partir de ello.
- **Seleccionar los Premios:** Éstos deben ser atractivos para los diferentes estilos de vida del público al cual está dirigido el premio. Algo que esté acorde al grupo. Los premios que se elija tienen un profundo impacto en la percepción de los participantes, por lo tanto, el éxito potencial de cualquier programa de reconocimiento radica en el atractivo de los mismos.

---

<sup>5</sup> Moreno, T. (2008, 27 de Febrero). Empleados con estrella, más productivos. *Mi dinero*. p. 1. Obtenido en la Red Mundial el 3 de marzo de 2008. <http://www.expansion.com>

- **Pautar Reglas:** Esto ayudará que todas las partes entiendan el programa de la misma manera. Deben ser referente a la duración del programa, los requisitos para poder participar y la entrega de los premios.
- **Comunicar el Programa.** De una manera creativa para despertar el interés del público. Debe mostrarse entusiasmo en el lanzamiento y promover la motivación a mitad del programa para que éste no pierda su impulso. Hacer lo necesario para que el interés se mantenga.
- **Realizar el Seguimiento:** Supervisar que el programa depende de la estrategia seleccionada. Es bueno consultar a los empleados para evaluar si la iniciativa está produciendo algún impacto, pero independientemente del criterio obtenido, se debe hacer el seguimiento necesario de la campaña.
- **Anunciar a los Ganadores:** El reconocimiento en la medida que sea posible, deberá ser hecho en público, en alguna reunión con todo el personal, ya que refuerza los logros y sirve como recordatorio para que los restantes participantes mejoren sus rendimientos la próxima vez. Sin embargo, será necesario también felicitar a los mejores participantes y agradecer a todo el equipo por el esfuerzo realizado.
- **Entregar los Premios:** Dar lo ofrecido en el tiempo indicado para que en el futuro se mantenga el interés de todos los empleados. Definitivamente, esto generará entusiasmo para las próximas campañas.

El hotel Barceló Colón Miramar actualmente tiene algunas actividades de reconocimiento al personal como el “Mejor Empleado del Mes” y la “Fiesta de Integración” al finalizar la temporada playera.

Estos programas son recibidos con agrado por los empleados, sin embargo, no causan el impacto deseado, ya que de ser así, en la encuesta llevada a cabo no hubieran existido tantos comentarios sobre el poco o nulo reconocimiento al esfuerzo realizado en cada una de las diferentes áreas.



Es necesario recalcar que el reconocimiento no siempre debe llevar un premio, sino que muchas veces basta con un agradecimiento en público o una nota de felicitación al archivo personal en Recursos Humanos para que la persona se sienta apreciada y valorada por su desempeño.

Los siguientes programas son recomendados por este trabajo de investigación:

### **Semana del Housekeeping**

Dirigido al Departamento de Ama de Llaves. Esta semana será un especie de concurso donde todos los integrantes de este departamento tratarán de arreglar las habitaciones (durante su turno) en el menor tiempo posible y proponer mejoras para los procedimientos establecidos. Esto motivará la creatividad del grupo. La semana puede terminar con una pequeña fiesta para el área en el comedor de empleados y la entrega de un trofeo o placa al ganador de la contienda.

### **Plan Attack Individual**

Dirigido a todo el personal, solo que los resultados se tabularán por departamento. Para este programa se propone utilizar el siguiente formato:

**Barceló**

Colón  
Miramar

**FORMATO DE RECONOCIMIENTO**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Evaluación de acuerdos acciones y estrategias implementadas por el empleado  
Conidera los puntajes máximos para cada rubro.

Valores del Hotel	Acciones, estrategias y acuerdos (máximo 3 puntos)	Beneficios (máximo 5 puntos)
Respeto		
Justicia		
Confianza		
Seguridad		
Trabajo en equipo		
Perseverancia		
Excelencia		
Servicio al cliente		
Comunicación		
Responsabilidad		
<b>Total de puntos</b>	-	-

2. Factibilidad de aplicación de acciones y acuerdos en el Hotel. Se califica de 1 a 20 considerando 1 como valor mínimo y 20 como el máximo.

Factibilidad de aplicar en el Hotel	
-------------------------------------	--

3. Calificación final (suma de puntaje de 1 y 2, máxima 100 puntos)

Total -

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

La idea se enfoca a que el empleado proponga acciones, estrategias, y acuerdos que el personal de su departamento pueda realizar para cumplir al 100% con los valores del hotel. Dado que este programa es muy ambicioso, los premios deberán ser lo suficientemente atractivo para que no se pierda el interés en los concursantes.

**Mejor Empleado del Año**

A pesar que este programa ya existe, lo único que se propone es mejorar los parámetros de calificación, de esta forma, adicionalmente al mecanismo utilizado para la designación del mejor colaborador del año se utilizaría este formato complementario de evaluación:

	
<div style="border: 1px solid black; background-color: #fff9c4; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>FORMATO DE RECONOCIMIENTO</b> </div>	
<b>Nombre del empleado:</b> _____ <b>Nombre del jefe:</b> _____ <b>Departamento:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	
<b>Instrucciones: Evaluar cada uno de los aspectos considerados en el siguiente formato, tomando en cuenta los puntajes que se indican.</b>	
<b>1. Contribución al Hotel y resultados (puntaje máximo 10 puntos por rubro)</b>	
* Contribución a la misión	
* Contribución a la visión	
* Logro de objetivos	
* Beneficios obtenidos	
* Innovaciones en servicio al cliente, procesos o sistema	
* Medición de resultados (Indicadores)	
* Identificación y realización de mejoras	
* Reconocimiento o premios internos o externos	
<b>Total</b>	-
<b>2. Aplicación de los valores institucionales (máximo 2 puntos por cada uno)</b>	
* Respeto	
* Justicia	
* Confianza	
* Seguridad	
* Trabajo en equipo	
* Perseverancia	
* Excelencia	
* Servicio al cliente	
* Comunicación	
* Responsabilidad	
<b>Total</b>	-
<b>3. Calificación final (Sumatoria de los puntos 1 y 2 máximo 100 puntos)</b>	
	-

Finalmente, se propone entregar un mejor premio que no necesariamente debe ser monetario, pero sí representativo para la designación alcanzada. Puede incluir algún tipo de aparato electrónico, viajes o si el empleado lo solicitara una capacitación formal en alguna área específica de su preferencia.

Para el caso de Mejor Empleado del Mes, podría adaptarse modelos de multinacionales como McDonald's donde se pone la foto del ganador en un área pública donde el cliente externo puede reconocerlo también.

### **Años de Servicio**

Aunque los años de servicio no siempre son sinónimo de excelencia, sí deberían ser considerados como fidelidad a la empresa, por lo que se recomienda dar algo representativo como un diploma y unos pases de cortesía para cenar en alguno de los restaurantes del hotel.

A este reconocimiento podrían acceder los empleados que tienen laborando en el hotel más de 5 años dado que el hotel aún no cumple los 10 años de funcionamiento bajo la actual administración de la cadena hotelera. Para el empleado más antiguo podría darse una variación y en vez de diploma darle una placa.

### **Detalles**

Para terminar, los pequeños detalles hacen que tanto el personal base como el personal eventual se sientan importantes para la empresa. Estos detalles pueden ser manualidades o pergaminos en fechas especiales como Día del Amor y la Amistad, Día de la Mujer, Día del Trabajador, etc. Adicionalmente, para los cumpleaños, se puede celebrar por mes a todos los trabajadores, fijos y eventuales.

### 3.1.6 Creación de un Programa de Desarrollo para el Personal

El desarrollo de personal es un aspecto importante en cualquier empresa y tiene que ver básicamente con el desempeño y los logros que ha ido obteniendo el empleado a través del tiempo de labor. Dependiendo de cómo cada empleado trate de mejorar en el rendimiento de su trabajo, esto se verá reflejado de manera positiva en el crecimiento de la empresa. Para poder evaluar el buen desempeño y el progreso de cada uno de los colaboradores se pone a consideración los siguientes formatos de plan de gestión y de evaluación de logros.

#### Formato de plan gestión.

Este formato debe ser considerado por cargo, teniendo como base los objetivos que se deben alcanzar durante el siguiente año. Se compone de los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** Se refiere a la descripción de los fines que se esperan alcanzar en un programa específico del departamento, teniendo como referencia la Planeación estratégica establecida para el período a evaluar. Esta información deberá ser determinada por el jefe.
- **Indicador:** Trata sobre la definición de las variables que permitirán una medición cuantitativa de lo que se espera alcanzar con el objetivo planteado. Esta información deberá ser determinada por el jefe.
- **Tareas:** Constituyen planes de acción compuesto por las tareas necesarias para alcanzar el objetivo propuesto. Esta información deberá ser determinada por el empleado con la aprobación del jefe.
- **Fecha de inicio:** Se define la fecha en que inicia la actividad. Esta información deberá ser determinada por el empleado con la aprobación del jefe.

- **Fecha fin:** Se proyecta la fecha en que finalizará la tarea planteada. Esta información deberá ser determinada por el empleado con la aprobación del jefe.
- **Avance:** Aquí van las fechas en que el jefe realiza el seguimiento de las actividades planeadas, seguidas de una retroalimentación al empleado.
- **Porcentaje de logro:** Asignación por parte del jefe del valor alcanzado con relación al grado de ejecución realizada, teniendo en cuenta el indicador definido.

Clarificaremos con un ejemplo: El Dpto. Comercial tiene como indicador el presupuesto de ventas. Por ejemplo en un mes "x" el departamento deberá alcanzar unas ventas como mínimo de \$50.000,00, pero por diferentes razones el departamento solo consigue alrededor de \$42.000,00 que en porcentaje corresponde al 84%, el cual vendría a ser el porcentaje de logro alcanzado en ese mes.

**Barceló**

Colón  
Miramar

**FORMATO DE PLAN DE GESTION**

FECHA: \_\_\_\_\_  
 EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

Objetivos	Indicador	Tareas	Inicio	Fin	Avance	% de logro
Objetivo 1						
Objetivo 2						

**Formato de Evaluación de Logros**

Este formato puede ser utilizado para cargos administrativos, directivos o no directivos, siendo necesario seleccionar en la casilla denominada tipo de empleado, el que corresponda para cada caso.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LOGROS	
DEPARTAMENTO:	FECHA EVALUACIÓN:
JEFE INMEDIATO (EVALUADOR):	CÓDIGO EVALUADOR:
EMPLEADO (EVALUADO):	CÓDIGO EVALUADO:
TIPO DE EMPLEADO	OTROS CARGOS

Está compuesto por una matriz de doble entrada que considera las variables a evaluar y el sistema de evaluación, como se detalla a continuación.

**Variables a evaluar:**

**1. Identificación con la filosofía del Hotel:** Que se refiere al nivel de compromiso con la calidad en las labores diarias. Esta variable esta compuesta por el factor Sentido de Pertenencia.

**2. Cumplimiento de objetivos:** Nivel de logro alcanzado en el cumplimiento de las metas establecidas para el cargo evaluado. Esta variable esta determinada por los objetivos establecidos.

**3. Evaluación de habilidades:** Compuesto por:

- **Habilidades funcionales.-** Efectividad en el cargo. Compuesta por los factores:
  - Oportunidad: Capacidad de dar respuesta en el tiempo acordado
  - Optimización en el uso de los recursos: Manejo racional de los insumos asignados.
  - Servicio al usuario interno: Orientación al logro de la satisfacción de las necesidades de todo el personal.
  - Servicio al usuario externo: Orientación al logro de la satisfacción de las necesidades de los huéspedes del Hotel.
  - Precisión: Desempeño con excelencia (minimización de errores)
  - Cumplimiento de horarios: Puntualidad con los horarios establecidos y acordados.
  - Seguimiento: Monitoreo permanente de los procesos a su cargo.
  
- **Habilidades de convivencia:** Relaciones interpersonales de trabajo. Compuesta por los factores:



- Relaciones con compañeros: Habilidad para interactuar con cordialidad y respeto con sus compañeros.
- Relaciones con colaboradores: Habilidad para interactuar con cordialidad y respeto con su personal a cargo.
- Concertación: Capacidad para escuchar y tener en cuenta los argumentos de otros.
- Disposición al cambio: Capacidad para asumir nuevas situaciones del entorno.
- Discreción: Reserva y prudencia para obrar y hablar.
- Trabajo en equipo: Participación proactiva en el logro de metas comunes.
  
- **Habilidades personales:** Búsqueda constante de la excelencia personal y profesional. Compuesta por los factores:
  - Conocimiento de su cargo: Dominio teórico - práctico de la labor asignada.
  - Trabajo bajo presión: Capacidad para desarrollar su labor en condiciones de alta exigencia.
  - Manejo de herramientas propias del cargo: Dominio técnico de herramientas necesarias para el desempeño de su labor.
  - Expresión oral: Capacidad para transmitir verbalmente ideas claras y concisas.
  - Expresión escrita: Transmisión lógica de conceptos mediante textos y gráficos.
  - Recursividad: Habilidad para generar alternativas que optimicen su labor.
  - Organización: Capacidad para desarrollar con orden y método su labor.
  - Desarrollo integral: Interés por fortalecer su formación personal y profesional.

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

- Liderazgo: Habilidad para influir positivamente en la actuación de su equipo de trabajo.
  
- **Habilidades de Dirección:** Compuesta por los factores:
  - Toma de decisiones y solución de problemas: Habilidad para identificar oportunidades y resolver problemas.
  - Planeación: Capacidad de estructurar planes y proyectos para el cumplimiento de objetivos.
  - Gestión estratégica: Habilidad para integrar los objetivos del Hotel.
  - Gestión de Talento Humano: Capacidad para motivar, dirigir, organizar y controlar el trabajo de su equipo.
  - Gestión de recursos administrativos y financiero: Capacidad para planear, organizar ejecutar y controlar los recursos físicos y financieros asignados a su cargo, de acuerdo a las políticas del Hotel.

1. Identificación con la filosofía del Hotel	Ponderación	Aplica/No Aplica	Autoevaluación	Evaluación del Jefe
Sentido de Pertenencia				
<b>Subtotal</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

2. Cumplimiento de los objetivos				
Objetivos	Ponderación	Aplica/No Aplica	Autoevaluación	Evaluación del Jefe
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Objetivo 4				
Objetivo 5				
<b>Subtotal</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

Habilidades Funcionales	Ponderación	Aplica/No Aplica	Autoevaluación	Evaluación del Jefe
- Oportunidad				
- Optimización de los recursos				
- Servicio al usuario interno				
- Servicio al usuario externo				
- Precisión				
- Cumplimiento de horarios				
- Seguimiento				
<b>Subtotal</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

3. Evaluación de habilidades				
Habilidades de Convivencia	Ponderación	Aplica/No Aplica	Autoevaluación	Evaluación del Jefe
- Relaciones con compañeros				
- Relaciones con colaboradores				
- Concertación				
- Disposición al cambio				
- Discreción				
- Trabajo en equipo				
<b>Subtotal</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

3. Evaluación de habilidades				
Habilidades Personales	Ponderación	Aplica/No Aplica	Autoevaluación	Evaluación del Jefe
- Conocimiento de su cargo				
- Trabajo bajo presión				
- Manejo de herramientas propias				
- Expresión oral				
- Expresión escrita				
- Recursividad				
- Organización				
- Desarrollo Integral				
- Liderazgo				
<b>Subtotal</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

3. Evaluación de habilidades				
Habilidades de Dirección	Ponderación	Aplica/No Aplica	Autoevaluación	Evaluación del Jefe
- Toma de decisión y solución de problemas				
- Planeación				
- Gestión estratégica				
- Gestión Talento Humano				
- Gestión de recursos administrativos y físicos				
<b>Subtotal</b>	<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>

Total habilidades →

**Sistema de evaluación:**

Se compone de cuatro (4) columnas denominadas:

- **Ponderación:** Porcentaje asignado a cada variable de acuerdo con el nivel de importancia dentro de la evaluación. A cada factor igualmente se le asigna una ponderación:
  - Identificación con la filosofía del Hotel: 10% (ponderación predeterminada por el sistema).
  - Cumplimiento de objetivos: 60% (Requiere la ponderación determinada por el jefe, distribuida entre los objetivos que se evaluarán, sin exceder el 60% asignado para esta variable).
  - Habilidades: 30% distribuidas entre funcionales, de convivencia, personales, dirección (ponderación predeterminada por el sistema).
- **Aplica o no aplica:** Se identifica la condición correspondiente al cargo evaluado. Si eventualmente el jefe considera que un factor no aplica al cargo, se escribe el número cero (0); si considera que aplica, se escribe el número uno (1).

- **Autoevaluación:** Columna para que el empleado de una manera objetiva, sustentada con hechos y datos, se evalúe en los factores definidos, teniendo en cuenta su percepción personal.
- **Evaluación del Jefe:** En esta columna, el jefe realiza la evaluación del empleado a partir de una entrevista de retroalimentación, donde contempla la autoevaluación del empleado y los hechos y datos que sustentan la calificación asignada.

La calificación para la autoevaluación y la evaluación del jefe está dada de 0 a 100%, donde: de 0 a 70% no cumple, de 71% a 90% cumple parcialmente y de 91% a 100% cumple. Adicionalmente, los valores asignados se resaltan con los siguientes colores: negro, no cumple; azul, factor que requiere mejoramiento; y verde, cumple el factor evaluado.

La variable Cumplimiento de Objetivos permite una calificación de 101% a 120% para aquellas situaciones en las cuales se supera el factor evaluado, de tal manera que en los casos en que se sobrepase lo inicialmente planeado o esperado, se califique con el porcentaje correspondiente. Estas ponderaciones se resalta el color amarillo.

RANGO	ESTADO	COLOR
0 % – 70 %	No cumple	Negro
71 % – 90 %	Mejoramiento	Celeste
91 % – 100 %	Cumple	Verde
101 % – 120 %	Supera	Amarillo

En la parte inferior el formato incluye el cuadro resumen, donde se consolidan las calificaciones de cada una de las variables y el total de la evaluación.

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar,  
bajo el actual sistema socioeconómico**

---

<b>CUADRO RESUMEN</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>EVALUACION DEL JEFE</b>
Identificación con la filosofía del Hotel			
Cumplimiento de los objetivos			
Evaluación de habilidades			
<b>TOTAL DESEMPEÑO</b>	0,00%	0,00%	0,00%

---

Firma del Evaluador

---

Firma del Evaluado

Esta evaluación de logros servirá para establecer qué empleados se encuentran aptos para ingresar a un programa de desarrollo de personal, el cual consiste en brindarle al empleado una mejor especialización en cursos de actualización dependiendo del departamento al que pertenece, otra manera de premiar al empleado puede ser un ascenso de puesto de trabajo. Para los empleados que no obtengan buenos resultados deberán ser tomados en cuenta para un plan de mejoramiento que tiene como propósito definir los aspectos a mejorar de las variables:

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

PLAN DE MEJORAMIENTO				
NOMBRE DEL JEFE:				
NOMBRE DEL EMPLEADO:				
FECHA ELABORACIÓN				
DEL PLAN				
MEJORAMIENTO:				
ASPECTOS A MEJORAR	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO*	CIERRE*
1.				
2.				
3.				
OBSERVACIONES DEL JEFE				
OBSERVACIONES DEL EMPLEADO				
* FECHA				

- **Aspectos a mejorar:** Se describe el factor de la variable que requiere mejoramiento. Esta información es determinada por el jefe.
- **Acciones de mejoramiento:** Actividades que se deben implementar para alcanzar el nivel de desarrollo deseado, determinado por el jefe y el empleado.
- **Responsable:** Persona(s) que responde(n) por el cumplimiento de la actividad establecida, determinado por el jefe y empleado.

- **Seguimiento:** Fecha en la cual se realizará el seguimiento al desarrollo de las actividades establecidas, determinado por el jefe y empleado.
- **Cierre:** Fecha en la cual se revisará el cumplimiento de las acciones de mejoramiento, determinadas por el jefe y el empleado.

Adicionalmente, se cuenta con un espacio, en caso de ser necesario, para las observaciones del jefe y del empleado, el cual se diligenciará después del cierre.

### **3.1.7 Revisión Periódica del Estado Físico de Implementos, Equipos y Maquinaria para su Mantenimiento o Renovación**

Dentro de las quejas del personal reflejadas en la encuesta llevada a cabo, constaba la preocupación por no contar con el material necesario para realizar su tarea en algunos casos, o el mal estado de ciertos implementos en otros. Para contrarrestar la segunda parte, sería importante establecer un tipo de control y seguimiento de los materiales o equipos utilizados en cada departamento, para lo cual proponemos una “revisión del estado físico” de los mismos.

El campo de aplicación de este procedimiento se extiende a todas las maquinarias y equipos que son fundamentales para el buen desempeño del hotel; con el objetivo de asegurar que:

- Estén en perfecto estado de uso.
- Se utilicen adecuadamente.
- Existan estrategias para solucionar problemas ocasionados por daños imprevistos.
- Se conozcan las medidas de prevención y cuidados antes, durante y después de su utilización, para disminuir riesgos de accidentes.



El servicio de mantenimiento tendrá como objetivo evitar en lo posible las averías, mediante revisiones completas periódicas, y reparar a la brevedad posible las que se produzcan; es decir, habrá un mantenimiento preventivo, que son acciones de limpieza, ajustes y lubricación que garanticen el correcto funcionamiento, confiabilidad y larga vida útil de equipos y maquinarias; y, mantenimiento correctivo, que son acciones de reparación o modificación para mejorar el rendimiento de los equipos y maquinarias.

El personal de mantenimiento será el responsable de elaborar, ejecutar y hacer cumplir un plan de mantenimiento, en el que se detallará las acciones periódicas de equipos y maquinarias de acuerdo a un calendario preestablecido.

### **Mantenimiento Preventivo**

Tal como se expuso en párrafos anteriores, este tipo de mantenimiento puede alargar la vida útil de la mayor parte de maquinarias, equipos e instrumentos de una compañía.

Para realizarlo, se recomienda llevar el control con la ayuda de los siguientes formatos:

- Inventario de Maquinarias y Equipos.
- Ficha Técnica de Manejo y Operación de Equipos y Maquinarias.
- Plan de Mantenimiento preventivo de Equipos y Maquinarias.

Primero, se realizará la lista de inventario de los equipos, maquinarias, e instrumentos de cada departamento, el cual contendrá un código de identificación. Este código podría ser de la siguiente forma: XXY-MZZZ

Donde XXY (puede ser 2 o 3 letras) representa el área de ubicación; M representa los equipos, maquinarias e implementos y ZZZ el número asignado. (Ver figura 3.2)



### **INVENTARIO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS**

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>MARCA</b>	<b>MODELO</b>	<b>SERIE</b>	<b>AREA</b>

Una vez terminado el inventario correspondiente se elaborará la Ficha Técnica de Inspección y Mantenimiento de los Equipos y Maquinarias, cuyo modelo será elaborado a criterio del Jefe de Mantenimiento.

Luego, se realizará la Ficha Técnica de Instrucciones de Manejo y Operación, tomando como referencia el inventario de maquinarias y equipos.

**Barceló**

Colón  
Miramar

**FICHA TECNICA DE MANEJO Y OPERACIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS**

**DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO/MÁQUINA:**

NOMBRE:

MARCA

MODELO:

SERIE:

CÓDIGO:

**UBICACIÓN**

ÁREA:

**a) MODO DE FUNCIONAMIENTO O MANEJO**

---

---

---

---

**b) MEDIDAS DE SEGURIDAD A TOMAR**

---

---

---

---

**c) CONTROLES REALIZADOS ANTES DE SU UTILIZACIÓN**

---

---

---

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

Finalmente, se elaborará el plan de mantenimiento preventivo a las maquinarias y equipos, con su respectivo cronograma.

**Barceló** | Colón  
Miramar

**PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS, MÁQUINAS Y SISTEMAS**

DETALLES		AÑO:							CODIGO:				
FICHA TECNICA	EQUIPO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC

Marcar con "X" el mes

**Barceló** | Colón  
Miramar

**CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

CODIGO	DESCRIPCION DE EQUIPOS	AREA	FECHA INICIO MANT.	FECHA ENTREGA MANT.	PERSONA ENCARGADA POR EL HOTEL	TECNICO QUE REALIZARA EL MANTENIMIENTO	OBSERVACIONES

### **Mantenimiento Correctivo**

Este tipo de mantenimiento entrará en escena cuando el equipo o la maquinaria utilizada por más que haya recibido un correcto mantenimiento preventivo, presente fallas en su operación.

Para su realización se necesitará de los siguientes formatos:

- Solicitud de Mantenimiento correctivo.
- Solicitud de Egreso de Equipos, Máquinas e Implementos.

Cuando se compruebe que una maquinaria, equipo e implemento no cumple con las exigencias diarias de uso, se solicitará el mantenimiento correctivo, de acuerdo al siguiente formato:

<b>Barceló</b>   Colón Miramar
<b>SOLICITUD DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>
Persona que solicita: _____ Area _____ Máquina/Equipo/Sistema: _____ Fecha: _____ Código _____ Hora: _____ Trabajo a realizar _____  FIRMA DEL SOLICITANTE
Fecha de Recepción: _____ Hora: _____ Persona(s) responsable(s) asignada: _____ Número-Mantenimiento: _____
Trabajo realizado:
Posibles causas:
Repuestos utilizados:  Firma del responsable asignado _____
Tiempo de paralización: _____ Fecha: _____
Recibí conforme: _____  Jefe de Mantenimiento

Una vez realizada la solicitud, se designará al personal de mantenimiento idóneo para solucionar la falla presentada. En caso de existir dificultades, se solicitará la subcontratación del servicio con una empresa especializada, y cuando esto se presente, el equipo o la maquinaria no podrán salir del hotel, sin antes completar la siguiente solicitud:

<b>Barceló</b>   Colón Miramar		
<b>SOLICITUD DE EGRESO DE EQUIPOS, MÀQUINAS E IMPLEMENTOS</b>		
MANTENIMIENTO	<input type="checkbox"/> CORRECTIVO	
	<input type="checkbox"/> PREVENTIVO	
AREA: _____	FECHA: _____	HORA: _____
MÀQUINA/ EQUIPO/IMPLEMENTOS: _____	CODIGO: _____	
PERSONA QUE RETIRA: _____	EMPRESA: _____	FIRMA: _____
_____ VTO. BUENO DEL EGRESO CARGO:	_____ JEFE DE MANTENIMIENTO	

Vale recalcar que es necesario que el hotel cuente con una proyección de reposición de equipos y maquinarias de acuerdo al tiempo estimado de vida útil especificado en los catálogos del fabricante.

Adicionalmente, si tomamos como referencia los resultados de la encuesta de Clima Organizacional, en el literal de Equipos y Distribución de personas,

gran parte de los colaboradores de cada departamento expresó algunas de sus necesidades, las mismas que se resumen:

- **Compras:** 1 Computadora para Bodega
- **Financiero:** Scanner
- **Recepción y Reservas:** Fotocopiadora
- **Alimentos y Bebidas:** Fax
- **Ama de Llaves:** Carro de limpieza de habitaciones
- **Comercial:** Teléfono funcional
- **Mantenimiento:** Lavadora de pisos a presión
- **Animación:** Máquina cross trainer

Es de vital importancia poder incluir este gasto bajo la figura de reposición o renovación de equipos y maquinaria.

Para culminar este punto, en lo que se refiere a materiales, cada jefe departamental llevará un inventario de los mismos, y al igual que en las maquinarias y equipos, de acuerdo al tiempo estimado de vida útil, esta vez determinado por su experiencia en el cargo o por la unanimidad de criterios de los colaboradores de dicho departamento, armará un plan de reposición o compra para que el área financiera pueda provisionar este gasto.



### **3.2 Investigación de Mercado del Cliente Externo**

El crecimiento sostenido del movimiento de pasajeros con fines turísticos, entre países y al interior de los mismos, es un hecho característico de la década actual. Este mayor movimiento de pasajeros exige una mayor oferta de servicios turísticos y potencia al sector como generador de divisas y empleo.

No obstante, la capacidad para atraer un flujo permanente de turismo exige el diseño de un conjunto completo de medidas, que abarca desde la construcción de infraestructuras de transporte y alojamiento que alcancen ciertos niveles aceptables internacionalmente hasta la conservación y preservación de los lugares que constituyen la principal atracción turística, una política de promoción y comercialización, la formación de una mano de obra adecuada, la educación de la población para conservar el medio ambiente, etc.

#### **3.2.1 Definición del Problema**

Debido a la insuficiente información estadística relacionada con la satisfacción de los clientes por los diversos servicios y productos brindados por el Hotel, el principal problema a resolver será el incremento en las ventas del Hotel gracias a la capacitación que se brindará a su recurso humano con el fin de brindar un mejor servicio al cliente objetivo.

#### **3.2.2 Objetivos de la Investigación**

El objetivo de la investigación está orientado a determinar explícitamente aspectos generales y específicos de los clientes externos del Hotel que nos permitan conocer y evaluar mejor a los potenciales clientes.

El mejoramiento de los servicios que brindará el Hotel surge de la identificación de las necesidades que expresaron los encuestados durante la

investigación de mercado, y éstas se convierten en objetivos de este estudio, los cuales son:

- Determinar, si los huéspedes del Hotel están plenamente satisfechos con los servicios y productos brindados actualmente por el Hotel.
- Saber cuantos huéspedes consume cada servicio y producto ofrecido por el Hotel
- Medir hasta que punto tienen conocimiento los turistas del beneficio que ellos brindan al Hotel
- Conocer cuál sería la percepción que tienen los huéspedes del Hotel con el mejoramiento de los servicios brindados

### **3.2.2.1 Objetivos Generales**

- 1.- Cuantificación de turistas nacionales y extranjeros que demandan servicio de hospedaje en el Hotel.
- 2.- Determinación de los Gustos y Preferencias del huésped para poder brindar un mejor servicio.
- 3.- Cuantificación en el incremento de las ventas por mejoramiento en los servicios brindados por el personal del Hotel a los actuales y potenciales huéspedes.

### **3.2.2.2 Objetivos Específicos**

- 1.- Determinar el grado de aceptación del mejoramiento de los servicios a brindarse.
- 2.- Establecer la frecuencia de los turistas que se hospedan en el Hotel
- 3.- Establecer el tiempo de permanencia de los turistas.
- 4.- Determinar los servicios que el turista desea que se mejoren al hospedarse.
- 5.- Establecer la disposición de pago de los turistas.

### 3.2.2.3 Metodología de la Investigación

La metodología a seguir consistirá en segmentar la demanda potencial para obtener mejores resultados, permitiéndonos a la vez definir los gustos y preferencias de cada segmento que nos ayudará a plantear supuestos cualitativos en la parte financiera del proyecto para medir el impacto real de los cursos de capacitación.

Las fuentes que se han empleado en el transcurso de la investigación son:

- |                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| <b>Secundarias</b> | { | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ministerio y Subsecretaria de Turismo</li><li>- Departamento de Migración</li><li>- Organización Mundial de Turismo</li><li>- Investigaciones Existentes</li><li>- Revistas Especializadas</li><li>- Registro del Hotel</li></ul> |
| <b>Primarias</b>   | { | <ul style="list-style-type: none"><li>- Encuestas a huéspedes del Hotel</li><li>- Sondeo a las entidades dedicadas a la Hotelería</li></ul>   |

### 3.2.3 Universo del Estudio

Definiendo al Universo como “El conjunto de individuos u objetos de los cuales se desea conocer algo de interés en una investigación”<sup>6</sup>, en el presente estudio se consideraron todos los clientes nacionales y extranjeros que se hospedan en Hotel Barceló Colón Miramar.

---

<sup>6</sup> Allen L. Webster. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía.

Se empleó un instrumento cuantitativo: la encuesta aplicada a los clientes externos, que inicialmente fue realizada en la zona de estudio.

### **3.2.3.1 Método de Muestreo**

El procedimiento de muestreo tiene la finalidad de obtener inferencias estadísticas ya que es conocido que en el Hotel Barceló Colón Miramar, en la Provincia de Santa Elena, como la investigación esta orientada a medir la satisfacción de los clientes externos en cuanto a los servicios recibidos por el personal de base, de la cual no existen datos sobre el grado de satisfacción de las personas que visitan el Hotel.

Para obtener información mas precisa se decidió recurrir a un muestro probabilístico debido a que este método brinda la mejor y mas adecuada información para lograr los objetivos propuestos. El método a seguir es el de muestreo simple aleatorio. Este diseño de muestreo permite aplicar el criterio del encuestador en razón de escoger en forma aleatoria quien va a ser encuestado hasta completar el tamaño de la muestra.

### **3.2.3.2 Tipo de Estudio**

La investigación de campo elaborada se basó en el criterio Cualitativo. El criterio cualitativo permite conocer específicamente los Gustos, grado de satisfacción y las Preferencias del cliente externo del Hotel, el mismo que será de gran importancia en la elaboración del Plan financiero de implantación del proyecto.

### **3.2.3.3 Diseño del Instrumento a utilizarse**

Se delimitó como población para realizar el presente estudio a las personas naturales nacionales y extranjeras que se hospedan en el Hotel Barceló Colón Miramar, o que se hospedaron, los cuales posean como característica principal tener relación con los servicios brindados por el personal de base del Hotel.

El diseño de investigación será descriptivo debido a que se usa para describir las características de una situación o mercado especial y para determinar la frecuencia en que algo ocurre o se relaciona con otra cosa.

Existen estudios que describen las características demográficas del consumidor

#### **3.2.4 Proceso de Investigación de Mercado**

El objetivo fue obtener información de fuentes primarias. En la actualidad estudios de mercados referentes a la participación aceptación e impacto de una capacitación permanente al recurso humano de un Hotel, para lo cual se procedió a realizar la obtención de información a las personas que denominamos “sujetos tipos” o “unidad de análisis” para el estudio.

El estudio de mercado se ha orientado a partir de las siguientes necesidades críticas de información:

- Obtener datos demográficos.
- Conocer los gustos y preferencias.
- Probar que existen suficientes huéspedes nacionales y extranjeros, que dadas las características naturales del proyecto presentan una demanda incremental que justifica la puesta en marcha del proyecto.
- Determinar el real grado de satisfacción de los huéspedes actuales para conocer de forma cualitativa el impacto real de los cursos de capacitación al recurso humano del Hotel con el fin de brindar un mejor servicio al cliente externo objetivo.

Los resultados obtenidos en el estudio permiten validar algunos requerimientos técnicos y funcionales para el proyecto. También con los

resultados del estudio se diseña el plan de implementación para dar comienzo a la fase de capacitación del personal del Hotel Barceló Colon Miramar

Para el diseño de la investigación se hizo el siguiente listado de necesidades de información del mercado del Hotel Barceló Colon Miramar.

- Segmentación del mercado
- Estrategias de comercialización de los servicios.
- Determinar la cuota incremental de mercado
- Mecanismos de distribución de los ingresos incrementales
- Disponibilidad de servicios complementarios
- Determinar necesidades de información de los grupos integrantes externos del Hotel Barceló Colon Miramar.

El problema central que enfrenta la Administración del Hotel es de vigilar las necesidades de mercado y prever el futuro. Como respuesta a esta situación, ha surgido el concepto de un sistema formalizado de recolectar objetivamente y analizar la información, con la finalidad que ayude al entendimiento de mercado y a facilitar el proceso de toma de decisiones.

### **3.2.5 Determinación de la Muestra**

El investigador decide que elementos de la población pasan a formar parte de la muestra en función de la disponibilidad de los mismos (proximidad con el investigador, relación laboral, etc.). Este tipo de muestreo es adecuado en esta investigación, principalmente por la inexistencia de información confiable en los organismos de control.

La ecuación que se aplica para calcular el tamaño de la muestra es:

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

$$n = \frac{pqN}{Ne^2 + pq}$$

n: Tamaño de la muestra

p: porcentaje de casos favorables

q: porcentaje de casos desfavorables

N: universo

e<sup>2</sup>: error bajo un determinado nivel de confianza

En donde se considera el porcentaje de turistas nacionales y extranjeros que visitan anualmente la ciudad de Salinas (Ruta del Sol) y se hospedan en el Hotel como éxito, y los que no lo visitan como fracaso.

%	Descripción de la probabilidad	Numero de Huéspedes *	Porcentaje de Aceptación/ Fallo
<b>P ( éxito )</b>	Turistas de la Ruta del Sol que se hospedan en el Hotel	35,829	2.11%
<b>Q ( fracaso )</b>	Turistas de la Ruta del Sol que no se hospedan en el Hotel	1'660,389	97.89%
<b>Probabilidad</b>	Total de turistas	1'696.218	100%

\*: Año: 2007, último censo muestral

**Fuente:** Hotel Barceló Colon Miramar. Subsecretaría de Turismo

**Elaborado por:** Las autoras

Estas cifras no son parámetros exactos debido que la zona de estudio comprende solamente la Ruta del Sol. Dentro de los turistas que no visitan la Ruta del Sol se obtuvo de la sumatoria de las personas que hicieron turismo en el Ecuador, de procedencia del extranjero o de la misma nación, menos los

**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

---

turistas que ingresaron a la Ruta del Sol, siendo estos de igual forma nacionales o extranjeros, como se observa en la siguiente tabla

<b>*Ingresos de Turistas al Ecuador</b>	792.523
<b>*Turistas internos ( Nacionales )</b>	903.695
<b>+Ingreso de Visitantes a la Ruta del Sol</b>	108.877

**Fuentes:**

\* Ministerio de Turismo del Ecuador – Cuentas Satélites de Turismo

+ Unidad de Uso Publico del PNG.

**Elaborado:** Las autoras

$$N = 1'696.218$$

$$z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$N = \frac{Z * P * Q * N}{(N * e^2) + P * Q}$$

Por lo que sustituyendo en la formula con distribución normal, antes mencionada se obtiene el siguiente resultado:

$$N = \frac{(1.96) * (0.5) * (0.5) * (1'696,218)}{((1'696,218) * (0.05)^2) + (0.5) * (0.5)}$$

$$N = 195.98$$

$$N = \underline{196}$$



Con un nivel de confianza del 95% y un error permisible del 5%, se necesita obtener 196 encuestas.

### **3.2.6 Diseño de la Encuesta como Herramienta de la Investigación**

Se ha diseñado una encuesta como herramienta principal de investigación, la cual está acompañada de un documento a manera de resumen ejecutivo del proyecto el mismo que se entregó a los clientes del Hotel.

La encuesta se diseñó con base en las necesidades de información y los objetivos específicos del proyecto de investigación de mercados. Las áreas temáticas del cuestionario fueron: acceso y grado de satisfacción a productos y servicios del Hotel, El servicio de hospedaje, el número de días que se encuentra en el Hotel, su opinión sobre el servicio brindado por el recurso humano del Hotel.

**Método:** Encuesta personal.

**Tipo de preguntas:** Preguntas estructuradas cerradas y abiertas

**Duración de la encuesta:** 20 minutos aproximadamente

**Número de encuestas:** 196

### **3.2.7 Trabajo de campo**

Al realizar un total de 196 encuestas algunos huéspedes manifestaron no estar interesados en brindar información hasta tanto no ver los resultados tangibles del paquete turístico que habían adquirido, estos nunca terminaron de llenar el cuestionario. Las encuestas se realizaron entre los días finales de Abril del 2008.

### **3.2.7.1 Encuesta Definitiva**

Con la autorización de la Gerencia del Hotel, las encuestas fueron realizadas en las puertas principales de acceso al Hotel, a los huéspedes ya hospedados en el mismo y que se disponían a salir del mismo.

Para la elaboración del siguiente cuestionario se estructuró las preguntas bajo dos partes, la primera se refiere a los datos personales de los turistas nacionales y extranjeros.

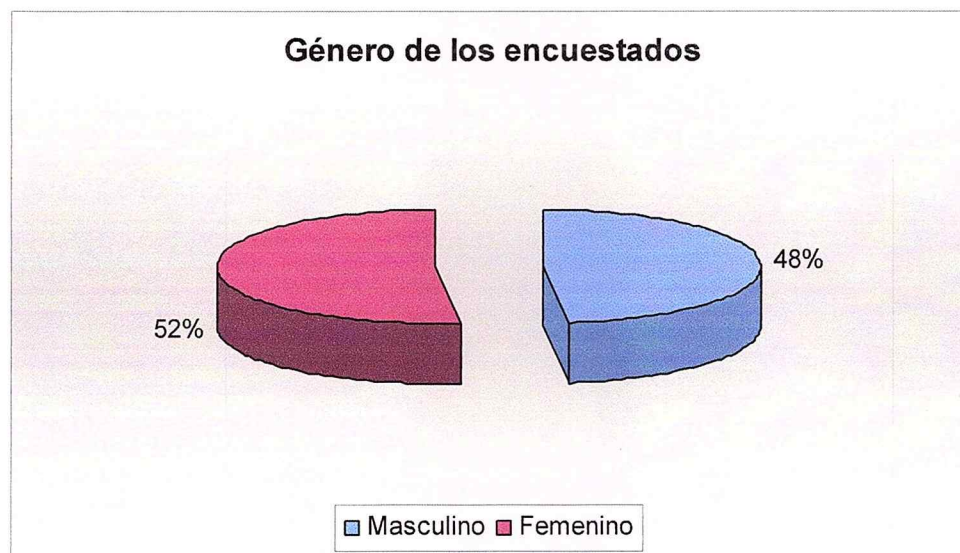
La segunda parte del cuestionario consta de preguntas relacionadas a la operación del Hotel y el recurso humano, si le gustaría recibir el o los servicios complementarios adicionales con una mejor atención de parte del recurso humano del Hotel.

El modelo del cuestionario que se utilizó para llevar a cabo las encuestas a los empresarios de la sesión, se encuentra en el Anexo 4.

### **3.2.7.2 Resultados e interpretación**

Después de haber realizado las 196 encuestas, se depuraron y tabularon los datos, obteniendo los siguientes resultados:

GRÁFICO No.17



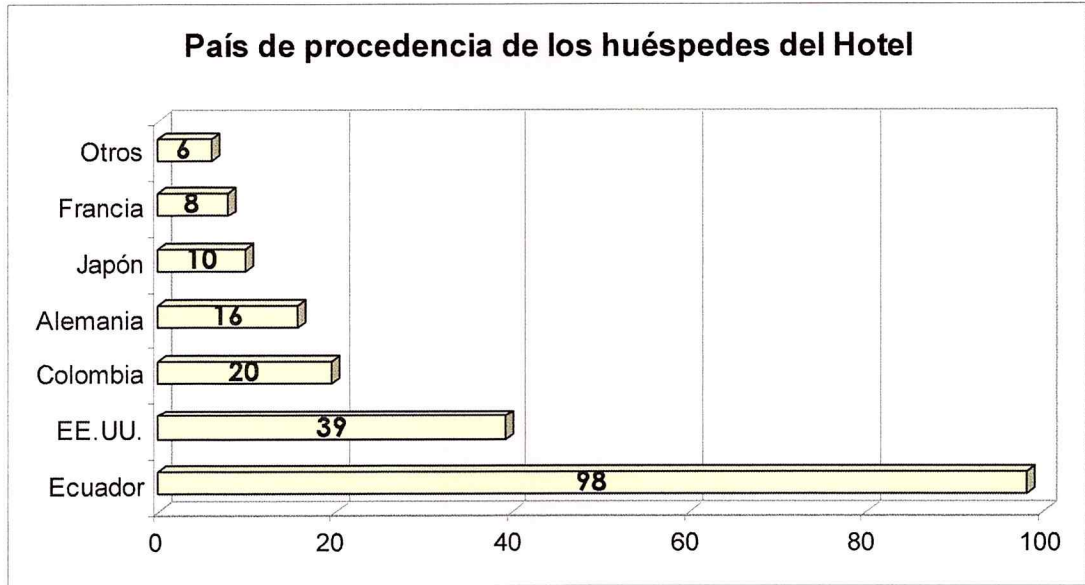
**Fuente:** Encuesta Clientes Externos

**Elaborado por:** Las autoras

El 48% de las personas encuestadas aleatoriamente en las afueras del Hotel, fueron hombres, mientras que el porcentaje restante eran mujeres.

La edad promedio de las personas entrevistadas fue de 35 años, con un intervalo de edades comprendida entre los 21 y 53 años de edad.

GRÁFICO No.18



Fuente: Encuesta Clientes Externos  
Elaborado por: Las autoras

Alrededor del 50% de las personas entrevistadas eran ecuatorianas, mientras que el segundo grupo representativo era de Estados Unidos.

GRÁFICO No.19



Fuente: Encuesta Clientes Externos  
Elaborado por: Las autoras

## Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico

---

El 35% de la muestra poblacional se hospeda hasta dos veces al año en el Hotel Barceló Colón Miramar, mientras que un 30% lo hace durante tres veces al año.

En cuanto a los diferentes servicios y productos que brinda el Hotel, hubo división de criterios entre los huéspedes, quienes en términos generales opinaron favorablemente aunque si existieron ciertos criterios negativos en ciertas áreas de la entidad que mostramos a continuación:

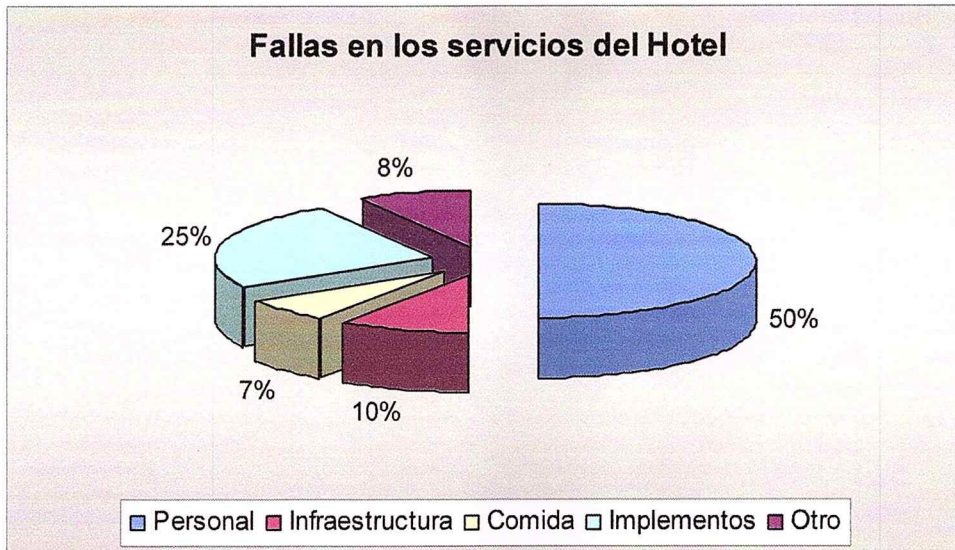
Área/criterio	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Restaurantes	59	<b>78</b>	16	39	4
Habitaciones	<b>59</b>	39	49	39	10
Reservaciones	<b>137</b>	39	10	6	4
Gimnasio	<b>118</b>	39	20	14	6
Limpieza	39	<b>59</b>	39	29	29

**Fuente:** Encuesta Clientes Externos

**Elaborado por:** Las autoras

Si bien en todas las áreas establecidas ganaron las opciones Muy buenas o Buenas, los votos de Regular, Malo o Pésimo preocupan por ser consistentes, como en el caso de Restaurantes y Habitaciones, o en el caso de limpieza donde hubo un empate técnico entre Malo y Pésimo. Son áreas que ya se han identificado como críticas dentro del Hotel.

GRÁFICO No.20

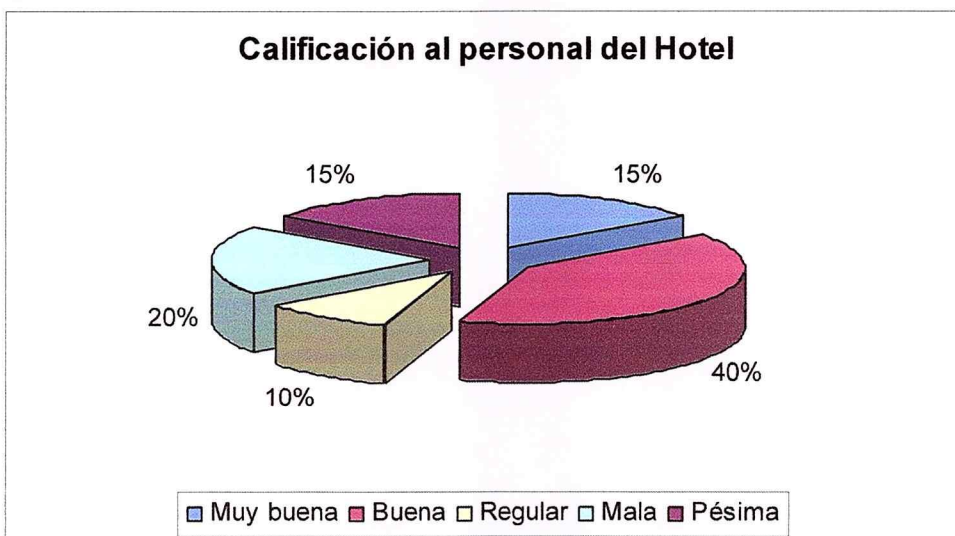


Fuente: Encuesta Clientes Externos

Elaborado por: Las autoras

De las personas que contestaron Malo o Pésimo, por las encuestas realizadas, se conoce que el 50% cree que las fallas en los servicios y productos brindados están el recurso humano (personal), mientras que un 25% señalo a la infraestructura del Hotel como lo que no esta bien.

GRÁFICO No.21

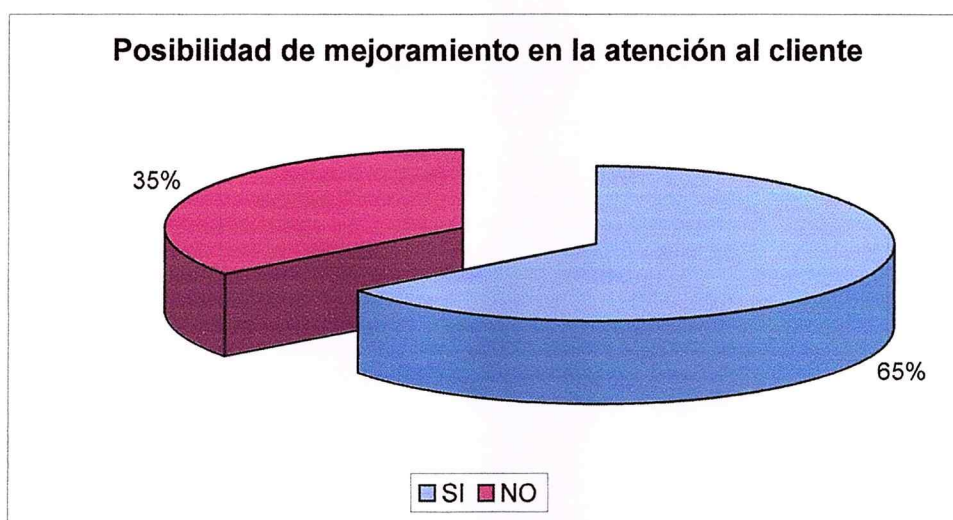


Fuente: Encuesta Clientes Externos

Elaborado por: Las autoras

La calificación que le dio el 40% de los encuestados al personal operativo del Hotel fue de buena, pero un 20% lo calificó como Mala, lo que demuestra la división de criterios entre las personas entrevistadas por el recurso humano del Hotel Barceló Colon Miramar.

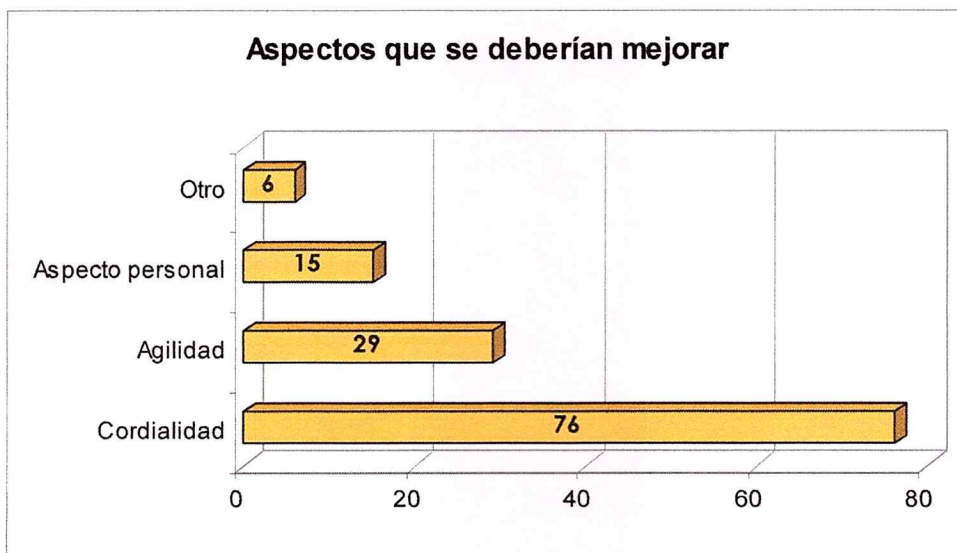
**GRÁFICO No.22**



**Fuente:** Encuesta Clientes Externos  
**Elaborado por:** Las autoras

El 65% de las personas encuestadas cree que el servicio de atención al cliente brindado por el personal operativo del Hotel puede ser mejor.

GRÁFICO No.23

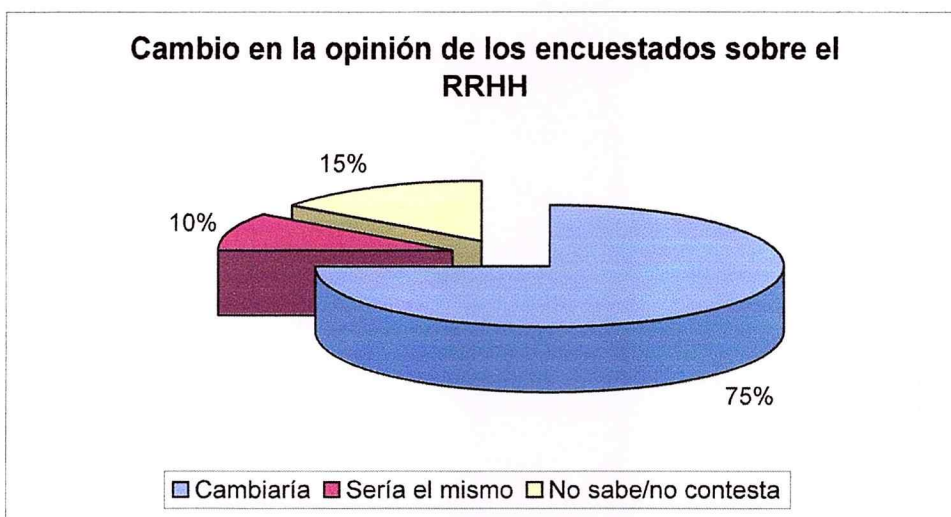


Fuente: Encuesta Clientes Externos

Elaborado por: Las autoras

Los principales aspectos que se deberían mejorar son la cordialidad, y la agilidad en la prestación del servicio.

GRÁFICO No.24



Fuente: Encuesta Clientes Externos

Elaborado por: Las autoras

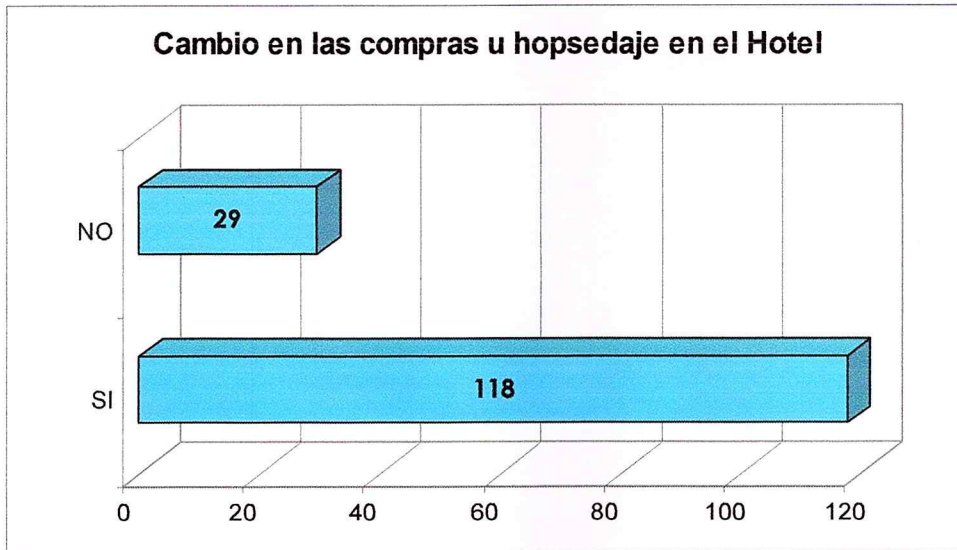


**Plan para reducir el nivel de insatisfacción laboral en el Hotel Barceló Colón Miramar, bajo el actual sistema socioeconómico**

---

El 75% de las personas encuestadas cree que si al personal del Hotel se lo capacitará en esas áreas (y en otras áreas funcionales o técnicas-operativas), el servicio que ellos recibirán como clientes pudiera ser mejor.

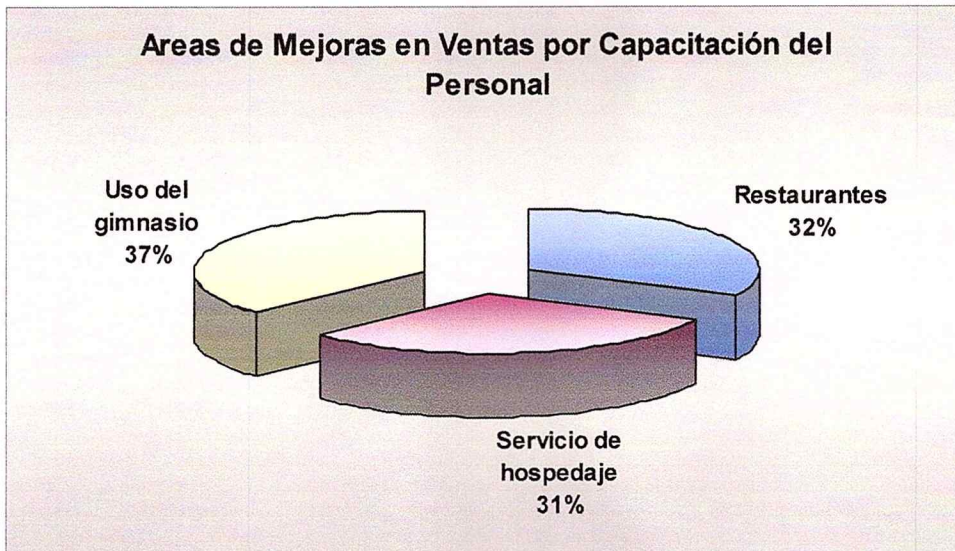
**GRÁFICO No.25**



**Fuente:** Encuesta Clientes Externos  
**Elaborado por:** Las autoras

De esta manera, 118 de las 147 personas que continuaron con la encuestas (80%), señaló que aumentarían sus compras o tiempo de permanencia en el Hotel de mejorar el servicio al cliente brindado.

GRÁFICO No.26



Fuente: Encuesta Clientes Externos  
Elaborado por: Las autoras

En cuanto a áreas funcionales del Hotel, 37% de las personas encuestadas señaló que harían mayor uso del gimnasio del Hotel, mientras que un 32% consideró que comería con mayor frecuencia en los restaurantes y un 31% prolongaría su hospedaje en el Hotel.

### 3.2.7.3 Determinación del Incremento en Ventas Esperadas

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas al cliente externo del Hotel, las áreas que requieren mayor atención por parte de la Administración deberían ser las de Habitaciones, tanto en servicio al cliente (botones) como en la limpieza de los mismos. Las principales fallas adjudicadas a esas áreas son al personal operativo del Hotel, lo cual provoca criterios divididos entre los huéspedes, pero un 65% señaló que si se los capacitará en ciertas áreas funcionales u operativas, se podría brindar un mejor servicio, lo cual haría que los servicios de habitación, gimnasio y los restaurantes se vean beneficiados ya que las personas afirmaron que visitarían con mayor frecuencia estas áreas del Hotel.

En términos de porcentajes, se obtuvo un 5% de mejoramiento mensual en estos servicios como promedio ponderado de las respuestas obtenidas en las encuestas

#### **3.2.7.4 Conclusiones después de la Encuesta**

Después, de la encuesta con los huéspedes se obtuvo diversas conclusiones, los cuales servirán para los objetivos de la investigación, estas conclusiones son las siguientes:

- Que la gran mayoría de los huéspedes sí tienen diferentes gustos y preferencias o que lo ven como una forma viable y rápida para el crecimiento de su satisfacción.
- Que los diferentes conocimientos que pueda adquirir el personal operativo del Hotel puede verse reflejado en un mejoramiento de la atención hacia el cliente brindado
- Saber que los huéspedes le dan más preferencia a la calidad en la atención al cliente que al precio o a la infraestructura del Hotel.
- Conocer, cuales eran las exigencias, preocupaciones y curiosidades que se encontrarían los huéspedes al mejorar la atención al cliente gracias a la capacitación operativa brindada al personal de base del Hotel.

### 3.3 Implementación Financiera

#### 3.3.1 Inversión Inicial

Para el presente proyecto, será necesario adquirir los siguientes activos:

- Equipos de computación
- Equipos de telecomunicación
- Equipos para ejercicios
- Implementos de limpieza

Todo esto de acuerdo a las propuestas señaladas en el presente capítulo para dotar de los implementos necesarios al recurso humano de los diferentes departamentos del Hotel que, en las encuestas realizadas, mencionaron lo aquí expuesto.

**TABLA No.10**  
**Inversión Inicial en Activos Fijos**

Cantidad	Concepto	Precio unitario en dólares	Costo total en dólares
1	Caminador	6.749,00	6.749,00
1	Cross Trainer	5.449,00	5.449,00
1	Bicicleta	3.749,00	3.749,00
1	Unid Lav 1200 L/H	999,98	999,98
1	Unid Lav 900 L/H	799,98	799,98
1	Teléfono GE	39,20	39,20
1	Teléfono de mesa	20,19	20,19
1	Balde supermax	117,00	117,00
1	Balde Vega	103,00	103,00
1	Computadora	769,44	769,44
1	Impresora laser	392,00	392,00
1	Foto copiadora	1.550,08	1.550,08
1	Scanner	99,68	99,68
<b>Total</b>			<b>\$20.837,55</b>

**Fuente:** Cotizaciones Comerciales  
**Elaborado por:** Las autoras

La inversión inicial en activos fijos suma US\$ 20,837.55, compuesta principalmente por los implementos deportivos con un monto de US\$ 15,947.00, representando el 76.53% de la inversión inicial. El alto valor de estos activos se da porque hay que importarlos desde los Estados Unidos, y el transporte encarece aun más estos equipos.

### **3.3.2 Inversión en Capital de Trabajo**

El capital de trabajo es la inversión inicial líquida que debe aportarse para que el Hotel empiece a implementar el presente proyecto. Independientemente de que el Hotel pueda disponer de recursos monetarios para la implementación de las propuestas estudiadas, requiere hacer una inversión adicional para que sus trabajadores puedan capacitarse, por lo menos durante el primer mes de Capacitación programada (Junio), pudiendo cubrir con sus futuros ingresos monetarios los restantes cursos programados durante ese año.

De esta manera, la inversión adicional en capital de trabajo para el Hotel Barceló Colón Miramar queda de la siguiente manera:

**Tabla No. 11**  
**Inversión Adicional en Capital de Trabajo**

<b>Concepto</b>	<b>Costo en dólares</b>
Curso Manipulación de Alimentos	1.200,00
Curso Servicio al Cliente I	950,00
Curso Trabajo en Equipo II	950,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$3.100,00</b>

**Elaborado por:** Las autoras

Sumando este valor al monto en activos fijos, la **Inversión Inicial Total** para implementar el presente proyecto es de **US\$ 23,937.55**.

### 3.3.3 Cronograma de Inversiones

Es conveniente construir un programa de implementación del Hotel, desde las primeras actividades de estudio del proyecto, hasta el mes en que inicie la aplicación práctica de las propuestas.

**Tabla No. 12**  
**Cronograma de Inversiones**

MESES/SEMANAS	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
ACTIVIDADES					
Aportación inicial de accionistas					
Compra e instalación de equipos					
Curso Manipulación de Alimentos					
Curso Servicio al Cliente I					
Curso Trabajo en Equipo I					
Curso Etiqueta y Protocolo					
Curso Trabajo en Equipo II					
Curso Comunicación Eficaz I					
Curso Servicio al Cliente II					
Curso Trabajo en Equipo III					
Curso Comunicación Eficaz II					

Elaborado por: Las autoras

### 3.3.4 Financiamiento

Como ya se ha expuesto en líneas anteriores, los accionistas del Hotel están dispuestos a invertir en el presente proyecto, siempre y cuando no se vean afectados considerablemente los gastos por los cursos de capacitación continua, y las utilidades se incrementen por lo menos en un 5% anual.

Como veremos más adelante, ambas peticiones se dan favorables para los accionistas, por lo que los propietarios del Hotel no tendrán problema en aportar el 100% de los **US\$ 23,937.55** de la Inversión Inicial Total.

### 3.3.5 Presupuesto de Costos Adicionales

Para el presente proyecto, en los únicos costos en los que se incurrirá, y que serán adicionales para el Hotel, son los cursos de capacitación continua del personal, y la compra de implementos de limpieza, renovándolos cada año por un valor de US\$ 220.00

**TABLA No. 13**  
**Presupuesto de Costos Adicionales**

Concepto	Costo en dólares
Curso Manipulación de Alimentos	1.200,00
Curso Servicio al Cliente I	950,00
Curso Trabajo en Equipo I	950,00
Curso Etiqueta y Protocolo	950,00
Curso Trabajo en Equipo II	950,00
Curso Comunicación Eficaz I	1.600,00
Curso Servicio al Cliente II	950,00
Curso Trabajo en Equipo III	950,00
Curso Comunicación Eficaz II	1.600,00
Balde supermax	117,00
Balde Vega	103,00
Subtotal	10.320,00
Imprevistos 5%	516,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.836,00</b>

Elaborado por: Las autoras

El 5% de imprevistos comprende el costo por el mantenimiento de los nuevos activos del Hotel y el leve incremento en el consumo de energía eléctrica por los nuevos equipos tecnológicos que se adquieren.

De esta forma, el costo anual de las propuestas que se implementarían en el Hotel, representarán un egreso adicional para la empresa de US\$ 10,836,00 anuales.

### 3.3.6 Depreciación

Los cargos de depreciación son gastos virtuales permitidos por las leyes tributarias vigentes para que los inversionistas recuperen la inversión inicial que han realizado. Los activos fijos se deprecian ante la imposibilidad de que disminuya su precio por el uso o por el paso del tiempo.

En el caso del presente proyecto, los activos adicionales que adquiera el Hotel presentan la siguiente depreciación:

**TABLA No. 14**  
**Depreciación**

Concepto	Valor	Vida útil	1	2	3	4	5	VS
Equipo tecnológico	\$2.811,20	3	\$937,07	\$937,07	\$937,07	0	0	0
Equipo de telecomunicación	\$59,39	3	\$19,80	\$19,80	\$19,80	0	0	0
Unidades de lavado	\$1.799,96	5	\$359,99	\$359,99	\$359,99	\$359,99	\$359,99	0
Equipos de ejercicios	\$15.947,00	10	\$1.594,70	\$1.594,70	\$1.594,70	\$1.594,70	\$1.594,70	\$7.973,50
<b>Total</b>			<b>\$2.911,56</b>	<b>\$2.911,56</b>	<b>\$2.911,56</b>	<b>\$1.954,69</b>	<b>\$1.954,69</b>	<b>\$7.973,50</b>

Elaborado por: Las autoras

El Valor de Salvamento (VS), representa el valor en libros de aquellos activos que todavía poseen una vida útil, como es en nuestro caso de los implementos deportivos, por lo que este monto será considerado en el Flujo de Caja Incremental al momento de evaluar financieramente el presente estudio.

### 3.3.7 Presupuesto de Ingresos Adicionales

En cuanto a los ingresos adicionales, hay que aclarar que solo unas cuentas de las ventas mensuales del Hotel se verán afectadas gracias al mejoramiento de la prestación del servicio, sobretodo de alojamiento y alimentación.

Para ser más específicas, las cuentas que se verán afectadas serán:



- Ingreso por habitaciones All In y No All In
- Planes de comida All In y No All In
- Otros servicios de alojamiento

Gracias a los cursos de capacitación que recibirá el recurso humano, sobretodo de estos departamentos específicos, podrán brindar un mejor servicio, lo que se verá reflejado en un ligero pero constante incremento de los rubros de venta, en un 5% mensual (a partir de noviembre del año en curso – 2008) según lo que aspira la Administración del Proyecto, y de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes externos del Hotel.

Este supuesto se basa en el incremento de la demanda por la implementación de una “invisible” estrategia de mercadeo, publicidad voz a voz, que será transmitida entre huéspedes y entre potenciales clientes del Hotel, lo que repercutirá directamente en la demanda esperada y por ende, en las ventas pronosticadas.

En el primer de los Estados de Resultados (situación sin proyecto – Anexo No. 5), vemos lo que pasaría con las ventas del Hotel en caso de seguir con su situación actual, las mismas ascenderían hasta US\$ 3'134,889, según los pronósticos de la Gerencia Financiera del Hotel. A continuación, presentamos un cuadro comprimido del Presupuesto de Utilidades del Hotel durante el año en curso (año 2008), situación Sin Proyecto.

**Tabla No. 15**  
**Estado de Resultados Presupuestado- En dólares**  
**(Sin Proyecto)**

DESCRIPCIÓN	TEMPORADA ALTA (Dic - Abril)	TEMPORADA MEDIA (Julio y Agosto)	TEMPORADA BAJA (Mayo, Junio, Sep - Nov)	TOTAL
<b>INGRESOS:</b>				
Alojamiento en Habitaciones	490.582	196.271	260.272	947.125
Planes de comida	649.271	264.918	358.279	1.272.468
Otros servicios de alojamiento	16.269	3.269	5.840	25.378
Otros Ingresos	528.272	102.518	259.128	889.918
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.684.394</b>	<b>566.976</b>	<b>883.519</b>	<b>3.134.889</b>
<b>GASTOS:</b>				
Personal	262.429	79.588	198.368	540.385
Suministros	132.190	38.486	91.748	262.424
Reparaciones y reposiciones	55.000	20.000	50.000	125.000
Planes de comida	149.765	57.285	90.593	297.643
Materia Prima	89.754	15.081	42.417	147.252
Gastos Administrativos y Generales	329.713	105.053	216.276	651.042
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.018.851</b>	<b>315.493</b>	<b>689.402</b>	<b>2.023.746</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>665.543</b>	<b>251.483</b>	<b>194.117</b>	<b>1.111.143</b>

Elaborado por: Las autoras

Pero, en el caso de implementar el presente proyecto (Anexo No. 6), a partir del mes de noviembre, las cuentas anotadas anteriormente se incrementan en un 5% mensual lo que provoca un aumento en las ventas estimadas que sumarían US\$ 3'154,800 (un aumento del 0.64% con respecto a la situación actual)

En cuanto al Presupuesto del proyecto, hay un incremento en los Gastos estimados por el rubro de Capacitación al personal; mientras que los ingresos aumentan a partir del mes de noviembre (un mes después de que se acaban todos los cursos de capacitación programados), y el personal operativo empieza a poner en práctica lo aprendido durante la capacitación técnica – operativa. A continuación presentamos un cuadro resumen por temporada de la situación esperada con proyecto:

**Tabla No. 16**  
**Estado de Resultados Projectado- en dólares**  
**(Con Proyecto)**

DESCRIPCIÓN	TEMPORADA ALTA (Dic - Abril)	TEMPORADA MEDIA (Julio y Agosto)	TEMPORADA BAJA (Mayo, Junio, Sep - Nov)	TOTAL
<b>INGRESOS:</b>				
Alojamiento en Habitaciones	495.475	196.271	263.791	955.537
Planes de comida	655.680	264.918	363.112	1.283.710
Otros servicios de alojamiento	16.453	3.269	5.913	25.635
Otros Ingresos	528.272	102.518	259.128	889.918
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.695.881</b>	<b>566.976</b>	<b>891.944</b>	<b>3.154.800</b>
<b>GASTOS:</b>				
Personal	262.429	79.588	198.368	540.385
Capacitación	0	0	10.100	10.100
Suministros	132.190	38.486	91.748	262.424
Reparaciones y reposiciones	55.000	20.000	50.000	125.000
Planes de comida	149.765	57.285	90.593	297.643
Materia Prima	89.754	15.081	42.417	147.252
Gastos Administrativos y Generales	329.713	105.053	216.276	651.042
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.018.851</b>	<b>315.493</b>	<b>699.502</b>	<b>2.033.846</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>677.030</b>	<b>251.483</b>	<b>192.442</b>	<b>1.120.954</b>

**Elaborado por:** Las autoras

El incremento adicional de los Ingresos se podrá comprender mejor con el Presupuesto de Utilidades del año 2008 del Hotel (situación sin proyecto - Anexo No. 5), frente al Presupuesto de Utilidades del año en curso con la implementación de las propuestas (situación con proyecto – Anexo No. 6), para posteriormente obtener un Flujo de Caja Incremental.

Para el presente año, el rubro de capacitación representaría el 0.32% de las ventas anuales estimadas (situación con proyecto).

Podemos percatarnos también, que en el Estado de Resultados del Proyecto, se incurre en un costo de capacitación que no estaba presente en la situación actual o sin proyecto.

### **3.3.8 Evaluación Financiera Incremental**

El análisis de decisiones de inversión en empresas en marcha se diferencia del análisis de proyectos de creación de nuevos negocios, particularmente por la irrelevancia de algunos costos y beneficios que se observarán, en el primer caso, en las situaciones con y sin proyecto. Los costos y beneficios comunes a ambas alternativas no influirán en la decisión que se tome. Sin embargo, si lo harán aquellos que modifiquen la estructura de costos o ingresos<sup>7</sup>

Todos los proyectos que se originan en empresas en funcionamiento pueden ser evaluados por dos procedimientos alternativos. El primero de ellos, de más fácil comprensión, consiste en proyectar por separado los flujos de ingresos y egresos relevantes de la situación actual y los de la situación nueva.

El otro, más rápido pero de más difícil interpretación, busca proyectar el flujo incremental entre ambas situaciones. Obviamente, ambas alternativas conducen a idéntico resultado.

De acuerdo a esta teoría, se consideraran sólo los beneficios generados por las ventas de las habitaciones, del restaurante y alojamiento adicional dado que nuestras propuestas se enfocan mas en estos dos departamentos, y por lo tanto, la venta estimada de las otras cuentas permanece igual tanto en el caso con proyecto, como sin proyecto. Para esto, se realizará una simple resta entre las ventas esperadas sin proyecto y las esperadas con proyecto.

Así mismo, los costos administrativos no variarán como los sueldos del personal, gastos por servicios básicos, y seguros; solo se considerarán los gastos de depreciación y capacitación creados por el proyecto así como imprevistos extras que se explican como los gastos adicionales o incrementales

---

<sup>7</sup> Preparación y Evaluación de Proyectos. Sapag Chain, Nassir

por concepto de mantenimiento de nuevos equipos e incremento en el pago de la luz eléctrica.

En base a lo expuesto, se presenta el siguiente Flujo de Caja Incremental que servirá de base para la realización de una evaluación financiera tendiente a verificar la factibilidad de ejecutar o no el proyecto.

Como se puede verificar en el siguiente cuadro, en el flujo incremental o diferencial sólo se consideran aquellos costos, gastos e ingresos que se ven afectados directamente con la ejecución del proyecto, y que además, representan una salida real de efectivo,

Las deudas que tiene la empresa y los gastos comunes a los cuales incurre en su diaria operación no se ven afectados con la implementación del proyecto dado que se considera que la financiación de la inversión inicial en la implementación del plan propuesto, es financiado por los propios inversionistas del Hotel, lo cual facilita el análisis del flujo de caja incremental obtenido.

Con el flujo de caja, se procede a evaluar financieramente la viabilidad de ejecutar o no la inversión propuesta, pero antes de verificar los indicadores obtenidos, tenemos que determinar la tasa de descuento con la cual fueron descontados los flujos de fondos obtenidos y con la que se compara a la TIR obtenida en el análisis del flujo de caja.

La reinversión en activos fijos es la compra anual de los implementos de limpieza a partir del segundo año operativo del proyecto, dado que la vida útil de estos utensilios es solo de un año.

**TABLA No. 17**  
**Flujo de Caja Incremental**  
**En dólares**

Depreciación	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operativos		19.911,10	20.906,66	21.951,99	23.049,59	24.202,07
Gastos Operativos		-6.711,10	-10.836,00	-10.836,00	-10.836,00	-10.836,00
Utilidad Operativa		13.200,00	10.070,66	11.115,99	12.213,59	13.366,07
Depreciación		-2.911,56	-2.911,56	-2.911,56	-1.954,69	-1.954,69
Utilidad antes de impuestos		10.288,44	7.159,10	8.204,43	10.258,90	11.411,37
Participación trabajadores		-1.543,27	-1.073,86	-1.230,66	-1.538,83	-1.711,71
Impuesto a la Renta		-2.957,93	-2.058,24	-2.358,77	-2.949,43	-3.280,77
Utilidad Neta		5.787,25	4.026,99	4.614,99	5.770,63	6.418,90
Depreciación		2.911,56	2.911,56	2.911,56	1.954,69	1.954,69
Inversión Fija	-20.837,55					
Inversión en Cap trabajo	-3.100,00					
Reinversión			-220,00	-220,00	-220,00	-220,00
Valor de Desecho						7.973,50
<b>FLUJO NETO INCREMENTAL</b>	<b>-23.937,55</b>	<b>8.698,81</b>	<b>6.718,55</b>	<b>7.306,55</b>	<b>7.505,32</b>	<b>16.127,09</b>

Elaborado por: Las autoras

### 3.3.8.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

El costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la implementación y operación de la empresa. Cuando no se considera la inflación en los flujos de fondos obtenidos, la TMAR es la tasa de crecimiento real de la empresa por arriba de la inflación. Esta tasa también es conocida como premio al riesgo, de forma que en su valor debe reflejar el riesgo que corre el inversionista de no obtener las ganancias pronosticadas y que eventualmente vaya a la bancarrota.

El valor que se le asigne depende básicamente de tres parámetros: la estabilidad o inestabilidad de la venta de productos similares, de la estabilidad o inestabilidad de las condiciones macroeconómicas del país y de las condiciones de competencia en el mercado. A mayor riesgo, mayor ganancia.

En el caso del proyecto, las ventas históricas de servicios hoteleros en el país muestra una estabilidad aceptable con una tendencia siempre a la alza, especialmente desde que el país adoptó la dolarización, con diferentes pendientes alcistas, lo cual, en primera instancia, habla de poco riesgo en las ventas.

Por otro lado, aparece una cierta estabilidad macroeconómica en el Ecuador, con una inflación anual de un dígito y unas tasas primarias de intereses (tasa activa referencial) que han disminuido en los últimos años desde el 17 a un 9%, lo cual dice que hay un moderado riesgo de inversión en una economía con estas condiciones.

Finalmente, esta la fiera competencia en el mercado hotelero, lo cual habla de un riesgo intermedio.

Por todo lo anterior, se considera que la inversión en un Hotel de cinco estrellas con mediana participación en el mercado tiene un riesgo intermedio y se le asigna un premio al riesgo de 12,5% anual, que equivale a la TMAR sin inflación. Hay que aclarar que en términos generales se considera que un premio al riesgo, considerado ahora como la tasa de crecimiento real del dinero invertido, habiendo compensado los efectos inflacionarios, debe ser entre 10% y 15%. Como establecimos un riesgo intermedio de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se consideró una tasa del 12,5%.

Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

Si se define a la TMAR como:

$$TMAR = i + f + if, \text{ i = premio al riesgo, f = inflación}$$

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un premio o sobretasa en un horizonte de tiempo de cinco años, la TMAR calculada debe ser válida no sólo en el momento de la evaluación, sino durante los cinco años.

El Banco Central del Ecuador pronostica que para este año la inflación no debe ser superior al 3.6% y ha establecido una tasa máxima del 8% anual hasta el final de la década. Debido a esto, se pronostica que la tasa de inflación promedio esperada durante los próximos cinco años será del 4,5%.

Con todo esto, el cálculo de la TMAR queda de la siguiente forma:

$$TMAR = 12.5\% + 4.5\% = \underline{\mathbf{16.00\%}}$$

Por lo expuesto anteriormente, se trabajo con un flujo de valores constantes considerando las imprecisiones en el cálculo de la inflación.



### 3.3.8.2 Valor Actual Neto (VAN)

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.

Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VAN sea mayor que cero. Para calcular el VAN se utiliza el costo de capital o TMAR. Con una TMAR del 16%, el resultado del VAN fue de:

$$\text{VAN} = \text{US\$ } 5,058.83 > 0, \text{ se acepta el proyecto}$$

### 3.3.8.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero; es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial

Se le llama tasa interna de rendimiento o de retorno porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR: si esta es mayor que la TMAR, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

$$\text{TIR} = 23.92\% > 16.00\% (\text{TMAR}), \text{ se acepta el proyecto}$$

#### **3.3.8.4 Período de Recuperación de la Inversión**

El período de recuperación de la inversión establece el tiempo, por lo general en años, en el cual se logra recuperar la inversión realizada. Su principal falla es que no considera el valor del dinero a través del tiempo, razón por lo cual se deben usar los flujos de caja descontados para obtener un mejor cálculo de este parámetro.

Aplicando el descuento a los flujos obtenidos, la inversión se recupera en 3,2 años, o sea, poco después de empezar el tercer año, los inversionistas del proyecto ya han recuperado en términos reales la inversión que realizaron, lo cual quiere decir que el resto de los fondos que se obtenga hasta el final del período de evolución (año cinco), son ganancias netas para ellos y la empresa.

#### **3.3.8.5 Coeficiente Beneficio / Costo**

Es la relación en términos de valor actual del flujo neto que permite calcular la tasa interna del retorno sobre la inversión inicial; representa la generación de excedentes fruto de la actividad principal del proyecto.

**TABLA No. 18**  
**Coeficiente Beneficio/Costo**  
**En dólares**

		Valores descontados
Inversión	-23.937,55	
Flujo 1	8.698,81	7.498,97
Flujo 2	6.718,55	4.992,98
Flujo 3	7.306,55	4.681,00
Flujo 4	7.505,32	4.145,12
Flujo 5	16.127,09	7.678,32
Subtotal		28.996,38
Coeficiente B/C		28,996,38 / 23,937,55
<b>Coeficiente B/C</b>		<b>1,21</b>

Elaborado por: Las autoras

Si el coeficiente es superior a uno, el proyecto genera más recursos en términos de valor actual que la inversión realizada.

### 3.4 Estructura

La estructura de la propuesta planteada se divide en:

- Componentes: Cada uno de los ítems enumerados en el punto 3.1
- Responsables: Las personas que tendrán a cargo la supervisión del cumplimiento del plan.
- Acciones: Las herramientas que se utilizarán para la puesta en marcha de este proyecto.
- Cronograma: El tiempo establecido para llevar a cabo los componentes.
- Indicadores: Los controles indispensables para la evaluación de lo implementado, para comprobar si se están cumpliendo o no los objetivos definidos.

Todo el detalle puede ser apreciado de mejor manera en el Anexo No.6.

### **3.5 Recursos**

La propuesta planteada necesita de procedimientos o medios para llevarse a cabo, y esos medios son conocidos como los recursos de un proyecto.

En el caso expuesto se precisa de lo siguiente:

- **Tiempo:** La ejecución de cada uno de los componentes tiene determinado una fecha de inicio y una fecha de finalización.
- **Materiales:** Para la implementación, detallada en el punto anterior, se indican cada uno de los equipos, herramientas e instalaciones necesarios que el proyecto requiere para tener éxito.
- **Humanos:** Dado que el enfoque es netamente dirigido al personal de la empresa, este recurso es el más relevante porque forma parte activa del todo.
- **Monetarios:** De vital importancia para poder poner en marcha este proyecto de mejora para la compañía. En la parte de implementación están especificados minuciosamente.

### **3.6 Indicadores**

Todo proyecto requiere de indicadores de control para su perfecta realización. En el caso de la propuesta realizada se necesitará hacer un seguimiento constante de lo siguiente:

- **Encuestas de Servicios:** Representan un factor muy importante porque expresan la satisfacción del cliente externo frente al servicio brindado. Dado

que existe una relación directa entre la motivación del personal con la calidad, este indicador es primordial para la empresa.

- Inventarios Departamentales: Imprescindibles para llevar el control de los materiales solicitados por los empleados y cómo una observación minuciosa de los mismos evita o disminuye las quejas del personal.
- Estados Financieros: La prueba fehaciente de la viabilidad del proyecto para la consecución de las metas planteadas.
- Encuesta Interna al Personal: Mide sobre todo la situación interna de la empresa y los cambios que se esperan alcanzar una vez que el programa se complete.
- Presupuesto General: Una guía para comprobar que se está marchando por el sendero correcto.
- Evaluaciones de Desempeño: Valoraciones dadas a la labor de cada empleado para medir su rendimiento y de acuerdo a los resultados obtenidos, proceder a definir mejoras o recompensar su trabajo.

### **3.7 Recomendaciones**

- Inversión anual en capacitación, manteniendo el porcentaje fijado en el presupuesto para dicha actividad. El porcentaje variará de acuerdo a los requerimientos de la industria hotelera.
- Capacitación constante al personal operativo para preservar la filosofía de calidad y así lograr mayor eficiencia; e incluso, realizar una adecuada

planificación de las actividades de capacitación, para poder maximizar los mayores beneficios de esta actividad en el futuro.

- Revisión de procedimientos de cada área con el fin de detectar falencias que pueden verse reflejadas en el servicio al cliente.
- Evaluaciones constantes al personal para detectar a tiempo posibles problemas y de esta manera tomar medidas correctivas que los solucionen de manera inmediata.
- Monitoreo del desenvolvimiento de los empleados por parte del área de Recursos Humanos, una vez implementado el programa de incentivos para que el colaborador que haya laborado de manera eficiente y esté dentro de los parámetros sea reconocido de acuerdo a lo establecido.
- Distribución adecuada de las actividades del personal a cargo de cada Jefe de área para evitar el exceso de horas laborables.
- Se deberá mantener por área una buena comunicación por escrito con el área de Mantenimiento y Seguridad, con el fin de que el Hotel tenga siempre máquinas y equipos en perfecto estado.

### **3.8 Conclusiones**

- El proyecto resulta viable financieramente para los accionistas del Hotel, lo cual se refleja en un **VAN de US\$ 5,058.83** y una **TIR del 23.92%**.
- La implementación de las propuestas dentro del recurso humano permite brindar un mejor servicio, a la vez que se atiende los requerimientos del

activo más importante para la empresa, lo cual permitiría un incremento en la demanda de los bienes y servicios que el Hotel ofrece a sus actuales y potenciales clientes.

- Las estrategias encaminadas para el mejoramiento óptimo del recurso humano permiten que el Hotel pueda captar y ampliar su mercado actual, para lograr una mayor efectividad tanto en aspecto de mercadeo, como financieros.
- El porcentaje fijo de las ventas sobre la capacitación será del 0.5% anual, en aras de mantener una continuidad en el mejoramiento de la atención brindada al cliente externo del Hotel.
- Las encuestas realizadas al cliente externo demostraron que existe una división de criterios en cuanto a la prestación del servicio por parte del personal operativo del Hotel, siéndole más favorable que desfavorable; pero, en vista de brindar un servicio efectivo al cliente objetivo, los mismos huéspedes señalaron que sí es importante que mejore la calidad del servicio.
- La capacitación brindada al personal incrementará en un 5% mensual las ventas estimadas de los rubros que se han considerado sensibles para la Administración del Hotel, aspectos que también aparecieron en las encuestas como críticos.
- El diseño sistemático, pormenorizado, explicado, y sobretodo, aplicado de procesos hace factible que la Administración del Hotel diseñe un sistema que le permita monitorear las actividades programadas, ver cuáles se están cumpliendo a cabalidad, y corregir las deficiencias que se presenten con el fin de tener un mejoramiento continuo.

### **3.9 Resultados Esperados**

- La Administración del Hotel mantendrá satisfecho a su personal, que se encargará de mejorar la prestación del servicio brindando a los clientes externos, llegando a la excelencia deseada.
- La aplicación de las propuestas incrementará la demanda y por ende, las ventas esperadas, toda vez que el proceso de capacitación empiece a dar frutos que incrementarán paulatinamente los ingresos esperados por la empresa.
- Se logrará mejorar la rentabilidad de los accionistas, ya que el presente proyecto se enfoca a aumentar el valor por acción de los inversionistas, vía incremento de las utilidades repartidas entre los dueños del Hotel.
- Las ventas aumentarán un 5% gracias al mejor servicio que el personal de la compañía prestará a los clientes una vez que haya concluido el proceso de capacitación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Abad Raúl. Fidelización de los clientes internos o empleados. Obtenido de The Bottom Line el 21 de julio de 2005: <http://www.tblgroup.com>
- Camargo Adriana. Más allá del sueldo, factores que desaniman a los empleados en sus puestos. Obtenido de The Bottom Line el 14 de agosto de 2005: <http://www.tblgroup.com>
- Capacitación y desarrollo del personal-Importancia de la capacitación: [http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal-importancia\\_de\\_la\\_capacitacion/19921-5](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-importancia_de_la_capacitacion/19921-5)
- Carrefour, la cultura de la motivación. Obtenido de The Bottom Line el 15 de agosto de 2005: <http://www.tblgroup.com>
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill Interamericana S.A., Quinta edición (Colombia 2000)
- Cómo desarrollar un programa de reconocimiento para empleados: <http://www.sony.com.pe/b2b/empleado.htm>
- Comunicaciones interpersonales - Cómo obtener óptimos resultados: <http://www.agapea.com/Comunicaciones-Interpersonales-Como-Obtener-optimos-Resultados-Profesionales-Gracias-a-una-Comunicacion-Eficaz--n250003i.htm>
- Cruz Kewin, Monografía – Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo: <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>
- Dessler Gary, Administración de Personal, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Sexta edición (México 1996)
- Empleados con estrella más productivos: <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2008/02/27/empleados-con-estrella-mas-productivos>

- Estrategia operativa en busca de la competitividad:  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia-operativa-en-busca-de-la-competitividad.htm>
- Gonzalez Carlos, Conceptos Generales de Calidad total:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml#>
- Marsa, Diccionario Planeta de la Lengua Española Actual, Editorial Planeta S.A. (España 1990)
- Orejuela Escobar Eduardo, Relaciones Humanas, Editorial SERVIMPRESA (Ecuador 1989)
- Robbins Stephen, Administración: Teoría y Práctica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Cuarta edición (México 1994)
- Sapag Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Cuarta edición (Santiago de Chile 2003).
- Sapag Nassir, Evaluación de Proyectos de Inversión en la empresa, Prentice Hall, Primera edición (Buenos Aires 2001).
- Torres Valencia Olivia, Investigación de Campo – Insatisfacción laboral:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml>
- Urbina Baca, Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Cuarta edición (México DF 2004)
- Vallejo Jorge, Relaciones Humanas para padres de familia, profesores, hombres de negocios y líderes de la comunidad, Décima octava edición (Ecuador 1990)
- Webster Allen, Estadísticas Aplicada a los Negocios y la Economía, McGraw Hill, Cuarta edición (Santa Fe de Bogotá 2000).

# ANEXOS

**ANEXO No. 1**  
**Encuesta Socioeconómica**

**Barceló**

Colón  
Miramar

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta dirigida al personal del Hotel Barceló Colón Miramar

Departamento: \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

**SEXO**

Masculino  Femenino

**ESTADO CIVIL**

Soltero (a)  Casado (a)  Divorciado (a)  Unión Libre  Viudo (a)

**NÚMERO DE HIJOS (matrimoniales y extra-matrimoniales)**

De 1 a 2  De 3 a 4  5 o más  Ninguno

**LUGAR DE DOMICILIO**

Salinas  Libertad  Guayaquil  Quito

Indique el sector y/o ciudadela  
\_\_\_\_\_

**¿HA SIDO INFIEL?**

SÍ  NO

Si su respuesta es SÍ, esta relación es:

Esporádica  Permanente

**DATOS ECONOMICOS**

**¿A CUÁNTO ASCIENDE EL INGRESO MENSUAL TOTAL QUE PERCIBE EN LA COMPAÑÍA?**

De \$120 a \$200  De \$201 a \$300   
De \$301 a \$400  De \$401 a \$500   
De \$501 a \$600  De \$601 a \$700   
De \$701 a \$800  De \$801 a \$1,000   
Otros ingresos

Indique cuáles y el aproximado  
\_\_\_\_\_

**¿SUS INGRESOS MENSUALES SON SUFICIENTES PARA CUBRIR SUS GASTOS?**

SÍ  NO

**¿CUÁNTO GASTA MENSUALMENTE EN ALIMENTACIÓN?**

De \$100 a \$200  De \$201 a \$300   
De \$301 a \$400  Más de \$400

**¿CUÁNTO GASTA MENSUALMENTE EN CUBRIR GASTOS FAMILIARES DE SALUD?**

De \$50 a \$100  De \$101 a \$200   
De \$201 a \$300  Más de \$300

**¿EN EL CASO DE TENER HIJOS, A CUÁNTO ASCIENDE SU GASTO DE EDUCACIÓN?**

De \$50 a \$100  De \$101 a \$200   
De \$201 a \$300  De \$301 a \$400   
Más de \$400

**DATOS LABORALES****¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA TRABAJANDO PARA EL HOTEL?**Menos de 1 año  De 1 a 3 años  de 4 a 5 años  Más de 5 años **HORARIO DE TRABAJO**Área administrativa Turnos rotativos Otros 

Si es otro, indique su horario habitual \_\_\_\_\_

**¿ESPERA CON ANSIAS SU HORARIO DE SALIDA?**Sí  NO Si su respuesta es Sí, explique el motivo  
\_\_\_\_\_**¿CON CUÁL DE ESTAS PALABRA RELACIONA MEJOR SU PERSONALIDAD?**Tímido  Serio  Leal Extrovertido  Apático  Ordenado Desordenado  Exigente  Descomplicado **¿LE AGRADA EL PUESTO DE TRABAJO EN EL QUE SE ESTÁ DESEMPEÑANDO?**Sí  NO Si su respuesta es NO, explique el motivo  
\_\_\_\_\_**¿CONSIDERA QUE SU PERSONALIDAD ENCAJA EN EL PUESTO QUE DESEMPEÑA?**Sí  NO **TRABAJA EN SU PUESTO ACTUAL**Porque le gusta  Por obligación  Por necesidad Porque no encuentra otro puesto en otra compañía **¿CUÁNDO BAJA EL RENDIMIENTO DE SU TRABAJO?**Cuando está triste  Cuando se enoja  Cuando se deprime Cuando tiene problemas sentimentales o en el hogar Nunca se afecta su trabajo por su estado emocional **¿CUÁNDO SE SIENTE MÁS MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO?**Cuando todo está bien en la familia  Cuando está sin jefe Cuando todo el ambiente en la empresa es agradable  Cuando recibe algún reconocimiento o elogio **¿QUÉ TAN FRECUENTE CONSIDERA QUE SU ESTADO EMOCIONAL HA INTERVENIDO EN SU TRABAJO?**1 a 5 veces al mes  Cada 2 meses  Cada 6 meses Nunca

Encuesta dirigida al personal del Hotel Barceló Colón Miramar

Departamento: \_\_\_\_\_

**CUANDO ALGO SALE MAL EN SU TAREA Y RECIBE UN LLAMADO DE ATENCIÓN DE SU SUPERIOR****¿CÓMO REACCIONA?**

- Calmado                       Se pone nervioso                       Se enoja con el resto   
Se pone a llorar                       Le da igual

**CUANDO SE SIENTE PRESIONADO EN CUALQUIER ÁMBITO, ¿CUÁL ES SU REACCIÓN?**

- Se pone irritable                       Consigue mejores resultados   
Se frustra                       Consigue nefastos resultados   
Le ocasiona alguna enfermedad                       ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**¿CUANDO MANTIENE DIFERENCIAS CON ALGUNA PERSONA, ESTO LE IMPIDE REALIZAR SU TRABAJO DE LA MEJOR MANERA?**Sí                       NO 

Si su respuesta es Sí, describa cómo influye esta situación

**CUANDO TODO VA MAL EN SU ENTORNO, ¿CUÁL ES SU REACCIÓN?**

- Se une al grupo de las críticas                       Busca una solución   
Le da igual

**CUANDO UN COMPAÑERO DE TRABAJO COMETE ALGUNA FALTA QUE VA CONTRA EL REGLAMENTO INTERNO USTED:**

- Menciona el incidente a su superior                       Lo aconseja   
Se queda callado                       Le dice que a la próxima tomará medidas

**ANEXO No. 2**  
**Encuesta Clima Organizacional**

**Barceló**

Colón  
Miramar

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta dirigida al personal del Hotel Barceló Colón Miramar

Departamento: \_\_\_\_\_

FACTORES A CALIFICAR	En total desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
<b>Estilo de supervisión</b>					
1 ¿Su jefe inmediato es colaborador y considerado?					
2 ¿Su jefe inmediato está siempre abierto al diálogo para resolver problemas?					
3 Cuando usted da alguna sugerencia, ¿la misma es aceptada?					
4 ¿Su jefe inmediato comunica con claridad y a tiempo lo que solicita?					
<b>Oportunidad de desarrollo</b>					
5 ¿Siente que está capacitado/a para hacer más cosas de las que actualmente hace?					
6 ¿Cuándo su jefe no está, es tomado en cuenta para ser su reemplazo?					
7 ¿Piensa que si tuviera mayores responsabilidades se sentiría más a gusto realizando su trabajo?					
8 ¿Cree usted que en la compañía conseguirá oportunidades de crecimiento laboral?					
<b>Motivación laboral y compromiso</b>					
9 ¿Considera usted que está realmente comprometido con lo que hace?					
0 ¿Siente que es leal con la compañía para la cual labora?					
1 ¿Hace sus tareas con la mayor motivación o esfuerzo posible?					
2 ¿Hace su trabajo planificando y proyectando mejoras en el mismo?					
<b>Equipos y distribución de personas</b>					
3 ¿Cree usted que cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su tarea?					
Si su respuesta se ubica en 1 ó 2, por favor mencione lo que falta.					
4 ¿Cree usted que la actividad que realiza su departamento tiene el personal necesario?					
5 ¿Están bien repartidas las tareas entre todos los miembros del departamento?					
6 ¿Considera usted que con el grupo humano con el que labora y los implementos a la mano llevan las tareas del departamento de una manera eficiente?					
<b>Recompensas</b>					
7 ¿Está de acuerdo con el sistema de multas o llamadas de atención que la empresa realiza cuando se hizo una mala labor?					
8 ¿Está de acuerdo con el sistema de recompensa actual que mantiene la empresa?					
Si su respuesta se ubica en 1 ó 2, ¿cómo le gustaría ser recompensado por su buen desempeño?					

**CUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL HOTEL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR** Departamento: \_\_\_\_\_

FACTORES A CALIFICAR	En total desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera usted que en alguna ocasión por algún buen trabajo o logro la empresa debió recompensarlo y lo pasó por alto?					
¿Cree usted que un empleado necesita recompensas de diferente tipo para sentirse motivado y mejorar la calidad de su trabajo?					
<b>Estructura</b>					
1 ¿Son claros los procedimientos establecidos para la realización de su trabajo?					
2 ¿Está de acuerdo con la cantidad de procedimientos, reglas y trámites que se exigen para el cumplimiento de su tarea?					
3 Para la realización de su trabajo, ¿usted cumple totalmente con los procedimientos establecidos por la empresa?					
4 ¿Cree usted que la empresa debería realizar una revisión periódica de los procedimientos y reglas con el fin de mantener un mejoramiento continuo?					
<b>Estabilidad laboral</b>					
5 ¿Siente que la empresa le brinda seguridad laboral en la medida que cumple con su trabajo?					
6 ¿Considera usted que está lo suficientemente preparado como para que la empresa le asegure una estabilidad laboral?					
<b>Nivel de trabajo</b>					
7 ¿Está de acuerdo con la cantidad de trabajo asignado a su persona?					
8 ¿Considera que realiza su labor bajo una constante presión tanto en tiempo como en consecución de metas?					
9 ¿El trabajo asignado a usted va de acuerdo a sus conocimientos y habilidades?					
10 ¿Está de acuerdo con el nivel de exigencia que tiene su superior hacia su trabajo?					
<b>Relación entre compañeros de trabajo</b>					
1 ¿Considera usted que mantiene una relación amigable con sus compañeros del departamento?					
2 ¿Considera excelente la relación laboral con el resto de sus compañeros de otros departamentos?					
3 ¿Existe una relación de amistad con sus compañeros de otras áreas?					
4 ¿Usted reportaría a su jefe inmediato a un compañero de trabajo que ha realizado de manera incorrecta una tarea?					
5 ¿Siente que el grupo de trabajo con el que se desempeña es unido y se apoyan mutuamente, sin intereses especiales de por medio?					



CUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL HOTEL BARCELÓ COLÓN MIRAMAR

Departamento: \_\_\_\_\_

FACTORES A CALIFICAR	En total desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----------------------	------------------------	---------------	----------------------------	------------	--------------------------

**Beneficios**

6	¿Se siente satisfecho con los beneficios actuales que brinda la compañía en cuanto a salud, descanso y permisos?				
	Si su respuesta se ubica en 1 ó 2 por favor comente qué beneficios le gustaría que se implementen				
7	¿El sueldo mensual actual que percibe le es suficiente para su estilo de vida?				

**Autonomía**

8	¿Hace su trabajo sin ningún tipo de recordatorio o seguimiento por parte de sus superiores?				
9	¿Considera que si le dieran la libertad de resolver problemas en las tareas que realiza lo haría de manera excelente?				
10	¿Le asignan responsabilidad en la toma de decisiones para el mejoramiento de su desempeño en las funciones que realiza?				

**Imagen de la organización**

11	Según su opinión personal, ¿la empresa funciona de manera correcta en todos sus niveles?				
12	¿Se siente orgulloso/a de laborar para la organización?				
13	¿Siente que la organización necesita promocionarse más para atraer clientes?				
	Si existiese la oportunidad de cambiarse de trabajo, ¿lo haría de inmediato?				

**Metas comunes**

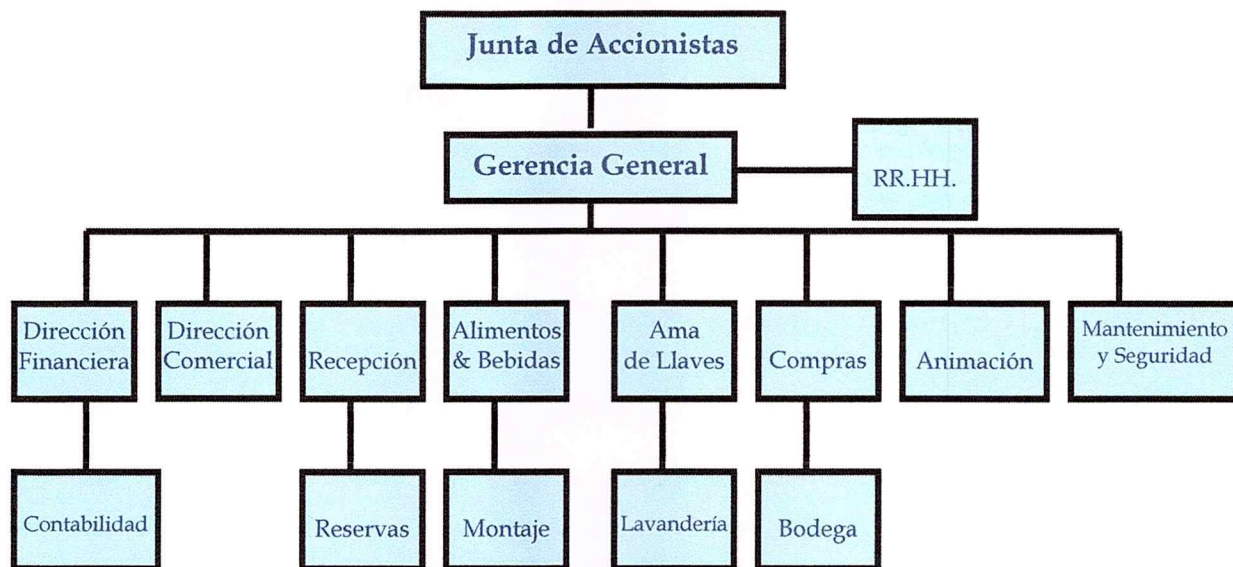
14	¿Está dispuesto/a a realizar sacrificios a fin de capacitarse para acceder a un puesto superior?				
15	¿Se siente a gusto con la evaluación de desempeño que le realiza la empresa para la consecución de los objetivos comunes?				
16	¿Considera que las evaluaciones de desempeño son realistas?				
17	¿Se identifica con la misión y la visión de la empresa?				

**Comunicación**

18	Cuando necesita desempeñar una tarea específica y necesita información de cualquier área, ¿la obtiene sin ningún problema?				
19	¿Está de acuerdo con el estilo de comunicación que se utiliza en la compañía?				
20	¿Considera que es necesario implementar formatos de comunicación escrita formal para evitar los malos entendidos que se dan en la comunicación oral?				

## ANEXO NO. 3

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## ANEXO No. 4

**Barceló**

Colón  
Miramar

### ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

***Estamos realizando una investigación acerca de los servicios y productos brindados hacia Usted por el Hotel, especialmente en cuanto a su recurso humano. La información obtenida servirá para la ejecución de un proyecto de impacto económico y social para el Hotel. La encuesta tomará 20 minutos aproximadamente.***

*Llene, por favor en el espacio en blanco, las siguientes descripciones:*

Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años

País de origen: \_\_\_\_\_

#### 1. ¿Cuántas veces al año se hospeda usted en este Hotel?

Una		Dos		Tres		Cuatro	
-----	--	-----	--	------	--	--------	--

#### 2. ¿Qué opina de los servicios brindados en las siguientes áreas?

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Restaurantes					
Habitaciones					
Reservación					
Gimnasio					
Limpieza					

*Si en esta pregunta escogió Malo o Pésimo, continúe con la siguiente pregunta; caso contrario, siga con la pregunta 4*

#### 3. ¿Que parte de esos servicios no fue de su agrado?:

- \_\_\_\_\_ Personal que lo atendió
- \_\_\_\_\_ Infraestructura
- \_\_\_\_\_ Comida (en caso del restaurante)
- \_\_\_\_\_ Implementos (en caso del gimnasio, limpieza)
- \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué calificación la daría al personal que lo atendió o atiende durante su estadía en el Hotel?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

5. ¿Cree usted que la atención del recurso humano del Hotel puede ser mejor?

SI		NO	
----	--	----	--

En que aspectos:

- Cordialidad
- Agilidad, puntualidad
- Aspecto personal
- Otro: \_\_\_\_\_

6. Si el recurso humano del Hotel mejorará en los aspectos que UD señaló, y otros más técnicos, su opinión sobre el mismo:

Cambiaría     Sería el mismo     No sabe/no contesta

*Si en la pregunta anterior escogió la primera opción continúe con la encuesta; caso contrario, termine la misma*

7. Si la atención del personal del Hotel mejorará en términos generales, ¿esto haría aumentar sus compras o visitas al Hotel?

SI		NO	
----	--	----	--

En que áreas:

- Restaurantes
- Servicio de hospedaje
- Uso del gimnasio
- Otras áreas: \_\_\_\_\_

ANEXO No. 5

Estado de Resultados Presupuestado (Situación sin Proyecto)

Año 2008 – Dólares

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2008
<b>INGRESOS:</b>													
Habitaciones All In	90.956	86.066	86.722	80.018	52.368	59.298	91.400	83.639	34.026	27.482	63.964	84.466	840.405
Planes de comida All In	136.434	129.100	130.083	120.027	78.552	88.947	137.101	125.459	51.039	41.224	95.946	126.699	1.260.611
Habitaciones No All In	7.677	12.157	24.342	4.787	4.009	2.987	5.172	16.060	6.907	2.821	6.410	13.391	106.720
Planes de comida No All In	853	1.350	2.705	532	445	332	574	1.784	768	314	712	1.488	11.857
Otros servicios de alojamiento	3.137	3.368	1.743	4.333	1.214	2.582	2.051	1.218	105	481	1.458	3.688	25.378
Teléfonos	1.460	2.288	3.237	727	210	1.478	868	3.730	767	389	2.812	2.652	20.618
Extras	49.426	69.185	59.553	37.494	25.617	20.681	23.606	22.878	22.494	27.000	32.400	74.995	465.329
Pasadías	780	513	1.390	2.689	26	211	529	634	53	106	344	2.266	9.541
Salones + complementos	31.801	19.470	23.582	13.000	17.397	12.992	9.360	21.727	10.059	15.932	12.600	14.606	202.526
Otros Ingresos atípicos	19.410	14.949	21.066	19.541	22.888	5.414	9.870	8.316	8.352	3.806	12.600	38.442	184.654
Tiendas	750	750	750	500	500	500	500	500	500	500	500	1.000	7.250
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>342.684</b>	<b>339.196</b>	<b>355.173</b>	<b>283.648</b>	<b>203.226</b>	<b>195.422</b>	<b>281.031</b>	<b>285.945</b>	<b>135.070</b>	<b>120.055</b>	<b>229.746</b>	<b>363.693</b>	<b>3.134.889</b>
<b>GASTOS:</b>													
Personal	56.026	50.945	51.450	50.296	42.694	41.706	42.207	37.381	40.150	40.400	33.418	53.712	540.385
Suministros	26.576	27.031	29.858	22.826	18.096	18.352	22.561	15.925	14.011	14.322	26.967	25.899	262.424
Reparaciones y reposiciones	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	125.000
Planes de comida All In Bebida	6.127	4.828	5.575	5.403	4.299	4.128	6.215	4.463	2.576	1.564	5.238	7.583	57.999
Planes de comida All In Comida	21.858	22.564	23.480	22.776	17.037	16.490	24.929	21.232	10.349	6.656	21.470	27.762	236.603
Planes de comida No All In	223	345	694	133	111	83	144	302	192	89	311	414	3.041
Materia Prima Extras	15.344	19.550	18.916	10.806	8.429	7.012	7.085	6.961	6.672	6.941	11.034	21.245	139.995
Materia Prima Tienda	375	375	375	250	250	250	250	250	250	250	250	500	3.625
Otras Materias Primas	297	465	451	407	277	279	280	255	139	95	289	398	3.632
Alquiler Material	1.591	1.150	282	417	775	21	315	1.223	43	37	318	1.883	8.055
Materiales limpieza y droguería	5.644	4.710	4.976	3.669	3.153	3.113	4.335	3.382	3.177	3.292	5.585	5.808	50.844
Amenities	944	941	1.069	845	704	502	896	688	500	451	904	856	9.300
Material oficina e imprenta	3.533	3.690	5.066	2.835	3.487	2.921	4.900	2.784	3.785	1.706	4.059	5.801	44.567
Servicios externos	18.021	23.711	24.244	19.598	17.231	11.133	15.677	20.972	12.840	11.316	20.533	38.962	234.238
Comunicaciones	6.172	5.564	7.093	6.571	5.208	6.549	5.916	4.002	3.008	3.961	6.070	2.078	62.192
Comisión Mediación y Central Reservas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Promoción y Publicidad	13.707	13.568	14.207	11.346	8.129	7.817	11.241	11.438	5.403	4.802	9.190	14.548	125.396
Viajes y Transporte	854	1.412	1.040	654	810	1.104	907	461	2.430	674	1.479	1.759	13.584
Gastos Bancarios	6.881	6.665	5.215	4.365	3.387	3.480	4.974	5.265	2.479	1.762	5.865	6.656	56.994
Seguros	1.014	987	2.430	968	968	968	968	655	991	1.133	1.731	1.104	13.917
Impuestos	2.047	1.939	1.749	2.045	1.831	2.764	1.988	1.066	2.256	2.580	3.361	2.329	25.955
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>202.734</b>	<b>200.940</b>	<b>208.670</b>	<b>176.710</b>	<b>147.376</b>	<b>139.172</b>	<b>166.288</b>	<b>149.205</b>	<b>121.751</b>	<b>112.531</b>	<b>168.572</b>	<b>229.797</b>	<b>2.023.746</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>139.950</b>	<b>138.256</b>	<b>146.503</b>	<b>106.938</b>	<b>55.850</b>	<b>56.250</b>	<b>114.743</b>	<b>136.740</b>	<b>13.319</b>	<b>7.524</b>	<b>61.174</b>	<b>133.896</b>	<b>1.111.143</b>

ANEXO No. 6

Estado de Resultados Projectado (Situación con Proyecto)

Año 2008 – Dólares

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2008
<b>INGRESOS:</b>													
Habitaciones All In	90.956	86.066	86.722	80.018	52.368	59.298	91.400	83.639	34.026	27.482	67.162	88.689	847.827
Planes de comida All In	136.434	129.100	130.083	120.027	78.552	88.947	137.101	125.459	51.039	41.224	100.743	133.034	1.271.743
Habitaciones No All In	7.677	12.157	24.342	4.787	4.009	2.987	5.172	16.060	6.907	2.821	6.731	14.061	107.710
Planes de comida No All In	853	1.350	2.705	532	445	332	574	1.784	768	314	748	1.562	11.967
Otros servicios de alojamiento	3.137	3.368	1.743	4.333	1.214	2.582	2.051	1.218	105	481	1.531	3.872	25.635
Teléfonos	1.460	2.288	3.237	727	210	1.478	868	3.730	767	389	2.812	2.652	20.618
Extras	49.426	69.185	59.553	37.494	25.617	20.681	23.606	22.878	22.494	27000	32.400	74.995	465.329
Pasadías	780	513	1.390	2.689	26	211	529	634	53	106	344	2.266	9.541
Salones + complementos	31.801	19.470	23.582	13.000	17.397	12.992	9.360	21.727	10.059	15.932	12.600	14.606	202.526
Otros Ingresos atipicos	19.410	14.949	21.066	19.541	22.888	5.414	9.870	8.316	8.352	3.806	12.600	38.442	184.654
Tiendas	750	750	750	500	500	500	500	500	500	500	500	1.000	7.250
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>342.684</b>	<b>339.196</b>	<b>355.173</b>	<b>283.648</b>	<b>203.226</b>	<b>195.422</b>	<b>281.031</b>	<b>285.945</b>	<b>135.070</b>	<b>120.055</b>	<b>238.171</b>	<b>375.180</b>	<b>3.154.800</b>
<b>GASTOS:</b>													
Personal	56.026	50.945	51.450	50.296	42.694	41.706	42.207	37.381	40.150	40.400	33.418	53.712	540.385
Capacitación						3.100			3.500	3.500			10.100
Suministros	26.576	27.031	29.858	22.826	18.096	18.352	22.561	15.925	14.011	14.322	26.967	25.899	262.424
Reparaciones y reposiciones	15.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	125.000
Planes de comida All In Bebida	6.127	4.828	5.575	5.403	4.299	4.128	6.215	4.463	2.576	1.564	5.238	7.583	57.999
Planes de comida All In Comida	21.858	22.564	23.480	22.776	17.037	16.490	24.929	21.232	10.349	6.656	21.470	27.762	236.603
Planes de comida No All In	223	345	694	133	111	83	144	302	192	89	311	414	3.041
Materia Prima Extras	15.344	19.550	18.916	10.806	8.429	7.012	7.085	6.961	6.672	6.941	11.034	21.245	139.995
Materia Prima Tienda	375	375	375	250	250	250	250	250	250	250	250	500	3.625
Otras Materias Primas	297	465	451	407	277	279	280	255	139	95	289	398	3.632
Alquiler Material	1.591	1.150	282	417	775	21	315	1.223	43	37	318	1.883	8.055
Materiales limpieza y droguería	5.644	4.710	4.976	3.669	3.153	3.113	4.335	3.382	3.177	3.292	5.585	5.808	50.844
Amenities	944	941	1.069	845	704	502	896	688	500	451	904	856	9.300
Material oficina e imprenta	3.533	3.690	5.066	2.835	3.487	2.921	4.900	2.784	3.785	1.706	4.059	5.801	44.567
Servicios externos	18.021	23.711	24.244	19.598	17.231	11.133	15.677	20.972	12.840	11.316	20.533	38.962	234.238
Comunicaciones	6.172	5.564	7.093	6.571	5.208	6.549	5.916	4.002	3.008	3.961	6.070	2.078	62.192
Comisión Mediación y Central Reservas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Promoción y Publicidad	13.707	13.568	14.207	11.346	8.129	7.817	11.241	11.438	5.403	4.802	9.190	14.548	125.396
Viajes y Transporte	854	1.412	1.040	654	810	1.104	907	461	2.430	674	1.479	1.759	13.584
Gastos Bancarios	6.881	6.665	5.215	4.365	3.387	3.480	4.974	5.265	2.479	1.762	5.865	6.656	56.994
Seguros	1.014	987	2.430	968	968	968	968	655	991	1.133	1.731	1.104	13.917
Impuestos	2.047	1.939	1.749	2.045	1.831	2.764	1.988	1.066	2.256	2.580	3.361	2.329	25.955
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>202.734</b>	<b>200.940</b>	<b>208.670</b>	<b>176.710</b>	<b>147.376</b>	<b>142.272</b>	<b>166.288</b>	<b>149.205</b>	<b>125.251</b>	<b>116.031</b>	<b>168.572</b>	<b>229.797</b>	<b>2.033.846</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>139.950</b>	<b>138.256</b>	<b>146.503</b>	<b>106.938</b>	<b>55.850</b>	<b>53.150</b>	<b>114.743</b>	<b>136.740</b>	<b>9.819</b>	<b>4.024</b>	<b>69.599</b>	<b>145.383</b>	<b>1.120.954</b>

## ANEXO No. 7

### Estructura de la Propuesta

#### PLAN PARA REDUCIR EL NIVEL DE INSATISFACCION LABORAL EN EL HOTEL BARCELO COLON MIRAMAR, BAJO EL ACTUAL SISTEMA SOCIOECONOMICO

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	ACCIONES	CRONOGRAMA	INDICADOR
1. Planificación estratégica del Departamento de Recursos Humanos.	Dpto. Recursos Humanos	FODA Estrategias	Mayo - Junio 2008	Encuesta interna al personal
2. Reestructuración de los distintos procedimientos en todas las áreas.	Jefes departamentales	Formatos de procedimientos	Junio - Julio 2008	Encuesta interna al personal
3. Capacitación del personal.	Dpto. Recursos Humanos	Cursos básicos Cursos especializados	Junio, Septiembre y Octubre	Encuestas de Servicios
4. Aprobación de un porcentaje fijo para capacitación por parte de la Gerencia General.	Gerencia General y Dpto. Financiero	0,5% del Presupuesto General	Mayo 2008	Estados Financieros
5. Creación de un programa de reconocimiento a los empleados.	Dpto. Recursos Humanos	Semana del Housekeeping Plan Attack individual Mejor Empleado del Año Entrega de detalles al personal Formatos	Junio - Diciembre 2008	Encuesta interna al personal
6. Creación de un programa de desarrollo para el personal.	Dpto. Recursos Humanos y Jefes departamentales	Formato de plan de gestión Formato de evaluación de logros Formato de Inventario de maquinarias y equipos Ficha técnica Plan de mantenimiento preventivo Cronograma de mantenimiento preventivo Solicitud de mantenimiento preventivo Solicitud de egreso de equipos	Junio - Octubre 2008	Evaluaciones de desempeño
7. Revisión periódica del estado físico de implementos, equipos y maquinaria para su mantenimiento o renovación.	Dpto. Mantenimiento y Dpto. Compras		Julio - Diciembre 2008	Inventarios departamentales y Presupuesto General

**ANEXO No. 8**  
**Cotizaciones Varias**



Datiles y las Lomas Esq.  
Centro Comercial Urdesa  
Telephone: (5934) 2380-929  
Telephone: (5934) 2380-970  
Fax: (5934) 2887-671

**PROFORMA INVOICE**

**00-001**

05-Mar-07

**Sold To:**  
DIANA TERAN MOLINA

**Ship To:**  
DIANA TERAN MOLINA

CONTACTO.:DIANA TERAN MOLINA  
TELF.: (5934) 2290 794  
[acbcm@colonmiramar.com](mailto:acbcm@colonmiramar.com)  
GUAYAQUIL - ECUADOR

CONTACTO.:DIANA TERAN MOLINA  
TELF.: (5934) 2290 794  
[acbcm@colonmiramar.com](mailto:acbcm@colonmiramar.com)  
GUAYAQUIL - ECUADOR

**ORDER REFERENCE:**

**DIANA TERAN MOLINA**

Qty	Item#	Descripton	Unit Value		Total
MADE IN USA		INSTITUCIONAL BASICAS			
1	9ITi	Caminador	4.999,00	*	4.999,00
1	91Xi	Cross Trainer	3.699,00	*	3.699,00
1	90C	Bicicleta	1.999,00	*	1.999,00
SUBTOTAL					<b>10.697,00</b>
SHIPPING TO MIAMI					450,00
FLETE ADUANERO					4.800,00
TOTAL					<b>15.947,00</b>

\* Precios no incluyen IVA, ni tarjeta de credito

Terms of Sale:	TO BE DETERMINED
Shipping Terms:	FOB GYE
Mode of Transportation:	T.B.A
Ultimate Destination:	ECUADOR
No. of pcs:	3 UNITS
Tiempo de entrega	7 a 8 semanas laborables en Gye, sujeto a stock en Life Fitness Chicago IL.
Forma de Pago:	70% al momento de la orden 30% contra entrega en Quito
Garantia Cardiovascular:	2 años en partes electricas 1 año en mecanica
Garantia mantenimiento:	1 año mantenimiento preventivo (4 visitas)

Esta profoma es valida por 8 dias o sujeta a clausulas.

Lourdes Quiñonez  
Directora de Logistica



Guayaquil, 7 de marzo del 2008

Señores

**MAGNETO CORP**

Ciudad

**Att. Madelin Atienza**

De nuestras consideraciones,

Por medio de la presente ponemos a su consideración, algunos de nuestros accesorios Marca Italimpia:

ACCESORIOS	PRECIO UNITARIO
<b>BALDE SUPERMAX PRENSAMOPAS # 7970</b> Capacidad de 33 lts, con compartimiento para agua sucia y limpia	\$ 117.00 c/unid
<b>BALDE VEGA PRENSAMOPA # 7960</b> Capacidad de 25 lts, con compartimiento para agua sucia y limpia	\$ 103.00 c/unid

Estos precios no incluyen el I.V.A.

Nuestros productos cumplen con las normas y registros de calidad tales como: Ministerios de Salud, INEN, e Instituto de Higiene del Ecuador, Environmental Protection Agency (EPA), Aerospace Material Specification (AMS), U.S. Department of Agriculture (USDA), Military Specifications (MILS), y, Food & Drug Adm. (FDA).

Adjuntamos fotos de los accesorios.



## COTIZACIÓN

# 0262

ECHA: Guayaquil, 5 de Marzo de 2008

E: SOMAX S.A

PARA: MAGNETO CORP

at: Angela.

Ref.: Es para Macdellm. - Incentivos

Ref.:

Código	Detalle	Cant.	V. unitario	V. Venta
	<b>COMPUTADOR CON LOS SIGUIENTES COMPONENTES:</b>	1	\$ 687.00	\$ 687.00
	Case Negro			
	Mainboard Intel DG31, s-v-r con PCI Express			
	Procesador Intel Dual Core 1.8 Ghz			
	1 GB de Memoria RAM DDR2 Kingston			
	Disco duro 180 GB, 7200 RPM SATA			
	DVD-Writer LG			
	floppy			
	teclado			
	mouse			
	parantes			
	monitor led 17" lg o samsung	inc		
	UPS thor de 500va	inc		
	Impresora laser monocromática lexmark E250DN	1	\$ 350.00	\$ 350.00
	foto copiadora xerox C20	1	\$ 1,384.00	\$ 1,384.00
	Scanner HP 2410	1	\$ 89.00	\$ 89.00
	Garantía: 1 año por daños de fabricación			
			V. NETO	\$ 2,510.00
			IVA 12%	\$ 301.20
			<b>V. TOTAL</b>	<b>\$ 2,811.20</b>

**Forma de Pago:**

Contado Contra entrega

**Plazo de Entrega:**

Un día desde confirmación de orden

Validez de la Oferta: Hasta 4 días

**Favor Confirmar stock de los productos antes de emitir las Ordenes de Compra.**

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

Confirmación y consultas a: Ricardo González I.

E-mail: rgonzalez@ide.edu.ec

Teléfono: 2097879-2097882 Celular: 09-9084856

DE :

ET MAR. 2008 013776 75

Telefono: 011-221146      Servicio 1940 y Acuilera      P.A.G. 1001  
 Casilla: 09-01-6187      Sucursal: 00020 07 Jul 1998      S.I.C.I.S.      Fecha: 00/01/98  
 S.P. W. C.R. 011-221146      08      02.3      1 - 1998

Lab: Orden	Cantidad	Med. Descripción	Precio U. Precio	Precio Neto	Total
0101 1.00	1.00	UNID LAVAR PRES 8360WPSI 1000L/8 1000 0207	111.69 10.00	999.9800	999.98
0101 85201	1.00	UNID LAVAR PRES 82700PSI 900L/8 4.7507 100	888.87 10.00	799.9800	799.98

*Sita. Madalene*

NUESTRO PRECIO NETO INCLUYE EL IVA

Sub-total	Desci	IVA (TARIFA 12.00)	IVA (TARIFA 0)	Sub-tot	I.V.A.	Redonden	Total
1.799.96	192.85	1.607.11			192.85		1.799.96

Cliente: FINAL CONSUMIDOR      Agente: SANTIAGO TOLEDO      FIN DE PROPORNA  
 Codigos: 0016734216  
 ESTA PROPORNA TIENE VALIDEZ HASTA LA FECHA DE LA PREGUNTA      Se cobr. Contribuyente ESPECIAL no retener el 1.2%  
 Modificación No. 519 - 26/JUL/1998

DE :

NO. DE FAX :

07 MAR. 2008 11:05AM P1

Mandos representaciones

Teléfono 277  
Vial 4520 y G. A. de los R.  
Guayaquil - E.

Guayaquil, Marzo 7 del 2008

Sr.  
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Atención  
Econ. Pedro Martillo  
Ciudad.-

Ref: MAGNETO CORP

Proforma-Cotización

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P. UN.	TOTAL
29385GE1	Teléfonos GENERAL ELECTRIC 1 línea, CID blanco	1	35	35.00
KX-TS500LXB	Teléfono panasonic de mesa 1 línea	1	18.00	18.00
				53.00
			IVA	3.30
			TOTAL	56.30

Precios fijos una vez recibida orden de compra.  
Despacho sujeto a existencia en stock.

Cordiales saludos,

*Diana Zapata*  
Srta. Diana Zapata  
Cueniza