

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**INFORME FINAL**

**Mejoramiento de la productividad en las diferentes áreas de trabajo, de Hotel Holiday Inn; logrando la identificación del personal y trabajo en equipo, por medio de programas que motiven a los colaboradores**

**LILIAN DINORA MONTERROSO DE PAZ DE ESTRADA**

**GUATEMALA, MAYO DE 2004**

## **SINTESIS DESCRIPTIVA**

El presente informe final de Ejercicio Profesional Supervisado, se realizó en una reconocida Organización, que se dedica a la venta de servicios de hotelería en nuestro país. Hotel Holiday Inn de Guatemala, que pertenece a la Corporación Camino Real, que cuenta con 7 hoteles en todo el país. Ubicado en la 1ª. Av. 13-22, zona 10, conocida también como Zona Viva; la zona más concurrida y comercial del país. La población que se sujetó al estudio fue inicialmente de 166 colaboradores, pero al final del EPS fueron 110 colaboradores de los distintos departamentos del hotel. El proyecto fue realizado y ejecutado en 8 meses a partir de la fecha de su autorización (marzo 2,003), con planificaciones específicas por fecha y por subprogramas, para las diferentes actividades que se realizaron. Se subdivide en 3 tres subprogramas que son:

### **SERVICIO**

Esta es la parte del aporte que el profesional hizo a la empresa, en la mejora de la productividad de los colaboradores y a sugerir ya sea actividades o programas, para mejorar la satisfacción en los colaboradores. Por medio del desarrollo y aplicación del Manual de Inducción para nuevos colaboradores; lo que incluyó check list para no olvidar ningún detalle de las personas de nuevo ingreso y un folleto de inducción general, para facilitar el ingreso de los nuevos colaboradores. Se creó y aplicó un Programa de Incentivos No Económicos, para todos los colaboradores del hotel; así como, un Programa para la Divulgación de la Filosofía del hotel.

### **DOCENCIA**

Este subprograma constó de capacitación a las áreas Financiera y de Ama de Llaves. Se llevaron a cabo 12 charlas con cada área de la Videoteca “El Servicio es Primero” . Así mismo, se contacto y logró una muy buena relación con INTECAP, quienes a la fecha de terminación del Ejercicio Profesional, impartieron 7 cursos a nivel ejecutivo y al personal de ventas, que aún se encuentra en capacitación hasta el mes de noviembre, para concluir un Mini Diplomado de Ventas. Se elaboró y puso en práctica programa para la divulgación de la filosofía del hotel.

### **INVESTIGACIÓN**

Se profundizó específicamente en el por qué del bajo rendimiento del personal de Alimentos & Bebidas; básicamente en cuestiones de malas actitudes hacia el cliente; por medio de la elaboración y aplicación de un cuestionario para medir satisfacción de los colaboradores. Así mismo, se dejan por escrito sugerencias para que la empresa, las aplique más adelante.

## INTRODUCCIÓN

Algunos de los retos a los que todas la empresa hoteleras se enfrentan a diario, es la baja productividad, la mala prestación de servicios y la rotación del personal; contratar personal especializado en las diferentes empresas, áreas y puestos es bastante difícil. Por otro lado el costo que implica contratar y entrenar a un nuevo colaborador es alto; la pregunta que a diario se hacen todos los que trabajan en Recursos Humanos, es por Qué la gente se va... Muchos factores influyen en la rotación del personal, desde el económico hasta la satisfacción y realización de las personas en sus puestos de trabajo. Si ya tenemos idea de por qué se van; ahora como logramos retenerlos? Específicamente en hotelería la rotación del personal tiene un costo más alto; debido a que los puestos son especializados, desde la camarera, hasta el gerente; deben conocer todos y cada uno de los estándares que exige su puesto; el entrenar a una nueva persona, no solo para que realice su trabajo de buena forma y que llene los estándares, si no también lograr que tengan la mística de servicio hacia la gente, que la empresa necesita; requiere de una inversión mucho más alta. Muchas empresas tienen Planes o Programas de Prestaciones muy buenos, Ej: seguro de vida y médico, alimentación, etc. Y aún así el personal sigue rotando. Específicamente en Holiday Inn de Guatemala, las prestaciones son buenas; cuentan con alimentación, uniforme sin costo, lavado de uniforme, horarios convenientes. Aún con estas prestaciones, que para muchos serían atractivas, la gente baja productividad después de cierto tiempo de su ingreso, desarrollan malas actitudes hacia el servicio y, por último se van de la empresa: El planteamiento de este E.P.S., es que la gente feliz trabaja mejor. Lo que las empresas deben lograr es que su personal esté contento en su puesto de trabajo e identificado con la empresa a la que represente; difícil tarea pero no imposible. Por eso, el presente Ejercicio Profesional Supervisado fue dirigido a crear e implementar programas para motivar e incentivar al personal, no necesariamente con dinero. Fue elaborado, desarrollado y ejecutado por el Profesional en Psicología, basado en las teorías de Frederick Herzberg, de los factores motivadores-higiénicos, la cual divide a las 5 grandes necesidades, en necesidades superiores y necesidades inferiores; y la de John Atkinson y David McClelland; basada en que todas las personas necesitan el logro, poder y afiliación; por último se basó en los planteamientos que tanto los jefes, como el personal administrativo y operativo del hotel hicieron. Con lo que se logró mejora en el servicio y la productividad; ya que se desarrollaron actitudes positivas hacia el servicio.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

**I.1 Monografía del Lugar:** La ciudad de Guatemala, es la capital y el principal centro de comercio del país, así como la ciudad más grande de Centroamérica, en donde viven unos dos millones de habitantes, está situada a una altura de 1,500 metros, y cuenta con un clima agradable y cálido durante el día y frío por las noches. La ciudad de Guatemala se fundó en 1776, cuando la capital del Reino de Guatemala se trasladó del lugar que ahora se conoce como la Antigua Guatemala, destruida por un terremoto en 1,773. La edificación más antigua de la ciudad es la Capilla del Cerrito del Carmen, cerca de la plaza central que data de 1,620. Una gran parte de la capital está construida sobre la ciudad maya de Kaminal Juyú, de la cual únicamente quedan algunas estructuras ceremoniales. La ciudad aún mantiene las características urbanístico-arquitectónicas de las ciudades españolas; una gran plaza. Alrededor de ella se ubican los principales edificios civiles y religiosos, como el Palacio Nacional de la Cultura, el Portal de Comercio, el Parque Centenario y la Catedral con valiosas imágenes del siglo XIV. Entre los platos típicos de Guatemala, podemos mencionar, pollo en pepián, kak ik, chiles rellenos, tamales chuchitos. Holiday Inn de Guatemala, se encuentra ubicado en 1ª. Av. 13-22, zona 10; llamada también “Zona Viva”, de esta ciudad de Guatemala. Muchos de los hoteles y restaurantes más selectos de la capital se encuentran en esta zona, debido a que los restaurantes, bares, discotecas, comercios, etc. están ubicados a corta distancia de los grandes hoteles, la Zona Viva es uno de los sitios más populares de Guatemala y con más afluencia de ejecutivos y turistas, debido a su accesibilidad para hospedarse, realizar sus compras y la cercanía al aeropuerto. La zona viva cuenta con 23 Restaurantes, 5 cafés, 5 hoteles, 3 centros comerciales, 1 Iglesia; es una zona siempre concurrida y con un nivel de delincuencia medio.

**I.2 Descripción de la Institución:** A principios de 1,996 se inician las negociaciones para comprar la propiedad del edificio ubicado en la 1ª. Avenida y 13 calle de la zona 10. En agosto del mismo año, se realiza la compra y el 15 de septiembre se inicia la remodelación de la propiedad, para poder montar otro eslabón más de la cadena de hoteles más grande del mundo Holiday Inn. El 20 de mayo de 1,997 se lleva a cabo la inauguración oficial del hotel, ante los medios de comunicación y altos ejecutivos del país. El hotel fue inaugurado con un total de 54 habitaciones completamente remodeladas, con

todas las comodidades que los viajeros pudieran necesitar; así como piscina, gimnasio, bar y restaurante. Para agosto del mismo año ya se contaba con 80 habitaciones en octubre estaban listos 7 niveles con un total de 112 habitaciones. Se continuo con los trabajos y en mayo de 1,998 se abre el nivel 9 con 16 habitaciones más; para diciembre ya eran 144 habitaciones. En agosto de 1,999 es entregado el 6to. Nivel, en septiembre el 5to, y en diciembre el nivel 12; con lo cual ya estaban remodeladas 190 habitaciones del hotel.

Holiday Inn de Guatemala, es una empresa que se dedica a prestar servicios de hotelería en nuestro país y que pertenecer a una de las corporaciones hoteleras más grandes del país “Corporación Camino Real”, la cual cuenta con cinco hoteles en el país y dos en Belice que son: Hotel Camino Real de Guatemala, Camino Real Tikal, Hotel del Patio, ubicado en Peten; Hotel Biltmore Express, Hotel Holiday Inn de Guatemala, Green Bay ubicado en Puerto Barrios, Belice Biltmore Express ubicado en Belice y Sunbreeze ubicado en Cayo de San Pedro Belice. Holiday Inn está clasificado como un hotel 4 Estrellas por INGUAT, esta clasificación se hace en base a los servicios que puede prestar infraestructuralmente y al tipo de servicio (hospitalidad) que le brinda a todas las personas que se hospedan en él Pertenece a la cadena hotelera más grande del mundo, la que es operada por Six continents, que durante el año 2,003 cambió su nombre a “Intercontinental Group”, que tiene varias sedes, Guatemala pertenece al área de Latinoamérica y está operado por la sede de Brazil; eso implica que cada cierto tiempo Intercontinental envía personal a supervisar y se encargan de reportar a la sede si el hotel está llenando satisfactoriamente los estándares dictados por ellos. Este grupo maneja 2,853 hoteles alrededor del mundo y tiene seis marcas:

Holiday Inn Express: Ofrecen el Valor Holiday Inn, eliminando algunas instalaciones que pueden no ser necesarias en todos los viajes. No cuentan con restaurante ni bares.

Staybridge: Tienen una atmósfera confortable, que refleja el país donde están ubicados. Están típicamente localizados en Europa, Medio Oriente y Africa.

Holiday Inn: Están localizados alrededor del mundo y, ofrecen una amplia variedad de servicios y amenidades como habitaciones bien equipadas, restaurante y piscinas.

Holiday Inn, Hotel & Suites: Se especializa en el segmento de viajeros de largas estadias. Este concepto suma a los estándares de cada uno de los productos, suites con espacios más amplios que incluyen sala y cocineta.

Holiday Inn Select: Ofrecen una amplia variedad de servicios adicionales para el viajero de negocios. Tales como puertos de entrada para computadores, áreas de trabajo bien equipadas y cafeteras.

Holiday Inn Sunspree Resort: Están situados en destinos de vacaciones y ofrecen actividades recreativas tales como deportes acuáticos, tenis, golf y ski en nieve.

### **Filosofía de la Organización.**

#### **MISIÓN**

Somos un hotel líder, comprometidos a brindar servicios de calidad a clientes, huéspedes y colaboradores; mediante el fortalecimiento de nuestros valores, optimizando los resultados para lograr la mayor rentabilidad.

#### **VISION**

Ser una empresa líder en servicios hoteleros, con una cultura integral de calidad, en donde superaremos las expectativas de clientes y colaboradores.

#### **VALORES**

Compromiso: Es ser parte integral de la organización. Este valor va de la mano con: Responsabilidad, Sencillez, cuidado de los bienes, iniciativa, respeto, cumplimiento de los estándares en general.

Integridad: Es orientar nuestra vida hacia el logro de actitudes que conlleven respeto, justicia, rectitud y honradez.

Orientación al cliente: Exceder las expectativas del cliente interno mediante una comunicación positiva acorde a sus necesidades y requerimientos.

Orientación a resultados: Alcanzar las metas establecidas en los planes estratégicos, para beneficio de los propietarios y colaboradores; por medio de la innovación y de un servicio de calidad continua.

Conciencia Organizaciones: Trabajar en equipo enfocados hacia la calidad, al cumplimiento de estándares y al logro de los objetivos; para el desarrollo constante de los colaboradores y de la empresa.

### **Infraestructuralmente Ofrece:**

18 niveles, con 190 habitaciones, de las cuales

27 son sencilla de No fumar, 46 sencillas de fumar y 2 son para minusválidos

47 dobles de no fumar, 72 dobles de fumar

4 junior suites de no fumar y 7 de fumar

Las habitaciones sencillas cuentan con una cama king size, baño privado con tina y teléfono, un televisor a control remoto con cable y sistema de paper view, un espacio para trabajo compuesto por una mesa y dos sillas de brazos, dos lámparas de pared, una lámpara de pie, closet y cajilla de seguridad. Las habitaciones dobles cuentan con todo lo anteriormente descrito, con la diferencia que tienen dos camas matrimoniales; las junior suites tienen dos camas king, muebles de sala, televisor con cable y sistema de paper view, kitchen net con todos los utensilios necesarios para preparar y servir alimentos, área de trabajo con una mesa redonda y tres sillas de brazos, baño privado con tina y teléfono, área de closet y cajilla de seguridad, dos lámparas de pared y una de pie.

Todas las habitaciones están alfombradas y tienen vista hacia la Avenida Reforma y hacia la primera Avenida de la zona 10; cuentan con agua fría y caliente y con el servicio de conexión al Internet. También en el baño se les incluye, amenities que son: Cafeta con café, azúcar, un shampoo, una crema para manos y cuerpo, dos toallas faciales, tres toallas para baño, dos jabones de baño.

Tiene cuatro salones para eventos que son: Salón artes, escultura, arecas y ficus; así mismo con cuatro suites para reuniones con capacidad para 12 personas cada una, en este año se inauguró un nuevo salón en el 4to. Nivel que se llama los arcos. Tanto en salones, como en las suites se ofrece el servicio de montaje de eventos, que incluye mobiliario, mantelería, cristalería y decoración del salón y algunos equipos que el hotel puede proporcionar como rotafolio, cañoneras, pizarras, etc. Así mismo, se ofrece el servicio de alimentación de acuerdo a requerimientos del cliente.

El hotel cuenta con todos los materiales e insumos que necesita para su óptima operación diaria: Cuenta con equipo de computación actualizado para todas las áreas administrativas y operativas que lo necesiten, cuenta con dos sistemas principales de cómputo que son: Lanmark, que es sistema de recepción y que está amarrado a los puntos de venta del hotel y a la contabilidad y Holidex que es el sistema mundial de Reservaciones.

En mantenimiento se cuenta con plantas eléctricas, calderas, fosa séptica, tanques para combustible, y toda la herramienta necesaria para reparaciones como desarmadores, llaves, etc.

Eventos posee todo el equipo para montajes como: contrabarras, mesas redondas, sillas, mantelería, cubiertería, cristalería, etc.

Seguridad cuenta con sistemas de seguridad modernos y avanzados para llevar los controles internos que son necesarios.

En lavandería hay lavadoras y secadoras y secadoras industriales, mangler, planchas de vapor industriales y caseras; así como todos los químicos necesarios para el lavado y secado de la ropa.

Ama de llaves posee todo el equipo necesario para limpieza: Secadoras, carretillas de limpieza, escobas, líquidos y químicos para realizar limpieza tanto de habitaciones como del resto de áreas del hotel.

Así mismo, el hotel tiene en todas sus áreas el mobiliario y equipo necesario para el buen desempeño de las labores de los colaboradores. También el mobiliario completo de las 190 habitaciones.

El hotel cuenta con el nombre, experiencia y respaldo económico de la Corporación Camino Real. Al día de hoy el hotel opera con sus ingresos propios, producto de la renta de habitaciones y venta de eventos; por lo que el total de sus gastos es cubierto por sus propios ingresos.

Tiene 116 trabajadores en la siguientes áreas:

Ama de llaves y áreas públicas: Son todo el personal que se encarga de mantener el hotel limpio, de acuerdo a estándares de la cadena.

Lavandería: Procesan el lavado y secado de toda la ropa del hotel: Blancos para habitaciones, mantelería para eventos y uniformes de colaboradores. En la lavandería del hotel, se procesa todo en mojado, el servicio de Dry Clean lo hace una empresa externa.

Alimentos & Bebidas: Este departamento está compuesto por capitanes de meseros, bartenders y cajeros, este persona se encarga del servicio de eventos, del restaurante y del bar.

Cocina: Se encargan de la elaboración y montaje de la comida de eventos, de retaurante y para los colaboradores del hotel. Aquí están incluidos el Jefe de Cocina, los cocineros, ayudantes de cocineros, pastelero, stewards.

Recepción y Teléfonos: Estas dos áreas son básicamente de hospitalidad; ya que son los encargados de tener el contacto directo con el huésped que nos visita, recepción se encarga de dar check inn y check out a los huéspedes; así mismo de proporcionar información del hotel o del país.

Mercadeo y Ventas: Es el área encargada de promocionar y vender los servicios del hotel, tanto de habitaciones como de eventos.

Area Financiera: Se encargan de registrar todas las operaciones monetarias del hotel; así como de las compras y el control de los insumos que se utilizan dentro de la empresa.

Mantenimiento: Son los encargados de mantener el hotel en óptimas condiciones de pintura, electricidad, agua, drenajes, etc.

**Políticas:** En cuanto a estas, la empresa se rige de acuerdo a las leyes laborales vigentes en el país y, específicas en el Código de Trabajo; así mismo de acuerdo a Reglamento Interno de la empresa, el cual está debidamente autorizado por la Inspección General de Trabajo del país.

**Los Objetivos** de la empresa no están escritos en ninguna parte, pero el fin de la empresa va encaminado hacia la venta de servicios de excelencia en hotelería, para que Guatemala sea un destino turístico atractivo para todos los viajeros y, a ser una fuente de trabajo para los Guatemaltecos.

El departamento de Recursos Humanos, está compuesto por 2 personas un Gerente y una Secretaria; ellas se encargan de todo lo referente a personal, selección y reclutamiento, capacitación, trámites del personal, legislación laboral, expedientes de personal, estudios socioeconómicos, manuales, etc. El hotel es relativamente nuevo; por lo que el departamento aún está en proceso de formarse completamente.

**I.3 Descripción de la Población:** La población objeto de este Ejercicio Profesional Supervisado, fue de 110 colaboradores, que son de todas las áreas del hotel. De los cuales el 14% son graduados en la Universidad, un 12.07% tienen estudios a nivel medio y actualmente estudian en la universidad y el 62.93% están entre 6to. Primaria y 3ro. Básico. Las carreras que predominan, son: Peritos Contadores, Secretarias Bilingües y Bachilleres en Computación. La religión que más se practica entre los colaboradores del hotel, es la evangélica-cristiana, luego la católica y por último testigos de Jehová.

El porcentaje mayor de colaboradores es personal operativo, es decir que realizan labores de mantenimiento, limpieza y elaboración de comida, para que la operación del hotel sea 100% satisfactoria. Por lo que el nivel sociocultural del personal del hotel es bajo. En cuanto a lo económico prevalece la clase media baja y baja; ya que la mayoría de colaboradores es personal operativo, la clase más marcada, es la baja.

En cuanto a género un 62.43% es personal masculino y el 37.07% es personal femenino.

#### **I.4 Planteamiento de los problemas**

Una de las problemáticas que tiene la organización, es la baja de productividad en el trabajo de los colaboradores. En este sentido, refiere, a que un gran porcentaje de personal operativo al momento de su ingreso y durante algunos meses (más o menos 6 meses) son excelentes colaboradores; pero al pasar algún tiempo bajan la productividad en sus áreas de trabajo; lo que ocasiona quejas y por lo tanto pérdida de clientes para el hotel. Este problema se relacionó con la inducción que recibe el colaborador al ingresar al hotel, debido a los antecedentes ya existentes y a la observación inicial del profesional en psicología.

También se pudo observar, que muchos colaboradores, según refieren sus jefes inmediatos, han sido por mucho tiempo (años) excelentes prestadores de servicio. Son personas que se han caracterizado, por atender a los clientes, llenando sus necesidades y complaciéndolos 100%; a la fecha han desarrollaron malas actitudes hacia el servicio; Ej. Ya no sonrían, dejan al cliente esperando mucho tiempo, no llenan sus expectativas emocionales, se han vuelto descorteses, Etc. esto sucede en mayor porcentaje en el área de meseros; lo que ha provocado un ambiente negativo de trabajo, así como descontento de los clientes.

Uno de los retos más importantes y, talvez el problema más fuerte, al que todo Gerente de Recursos Humanos se enfrenta en la actualidad, es la retención del personal dentro de la empresa; porque ya sea que se despidan o renuncien, la rotación es bastante alta. Debido a varios factores determinantes como lo es la competitividad en salarios, horarios fijos, en su trabajo, Etc. lo que pareciera ser lo más determinante para la rotación del personal del departamento de alimentos & bebidas, es la satisfacción de cada uno de los colaboradores, en su área de trabajo.

## CAPITULO II

### REFERENTE TEORICO METODOLOGICO

**II.1 Abordamiento Científico, Teórico Metodológico:** En la actualidad, la administración del Recurso Humano de las empresas, ha tomado una importancia vital. La mano de obra es la que logra el éxito o el no éxito de las empresas. La administración del Recurso Humano incluye: Selección y Reclutamiento de Personal, Entrenamiento y Capacitación, Administración de Sueldos y Salarios y Relaciones Laborales. Ya no es, como se concebía antiguamente, el pagar a los empleados por su trabajo, calcularles sus vacaciones, aguinaldo, etc. En la actualidad el reto es mayor, porque incluye relacionarse con los colaboradores, motivarlos para lograr mayor productividad. Las ciencias de la conducta han hecho un gran aporte para los Administradores de Recursos Humanos: como la define Rush “La ciencia de la Conducta es una ciencia aplicada, normativa y centrada en valores, es optimista y humanística, está orientada hacia objetivos comunes, está interesada en el clima o ambiente total, da importancia al uso de grupos, se orienta a la participación, está interesada en el desarrollo de la competencia personal, considera a la organización como un sistema total, es un proceso en marcha para administrar los cambios”.

Uno de los mayores retos, para el administrador de Recursos Humanos, es motivar a los empleados lo cual es sencillo, pero es bastante complejo. Wendell L. French, define la motivación como “La propensión a actuar en la acción de un resultado o un conjunto de resultados específicos, es una función de las necesidades y de la probabilidad percibida, de que se satisfagan esas necesidades. Ya sea que surja primero la necesidad que se siente, o la percepción de algún resultado que tiene potencial de satisfacer necesidades”

La mayoría de los autores concuerdan en que, la raíz de la motivación son algún tipo de “tensiones internas” y que el comportamiento motivado apunta hacia reducir estas tensiones. Sucede que, cuando las rutas de los colaboradores hacia reducir esas tensiones, se encuentran bloqueadas, ellos tienden a rendirse. La moral baja, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza.

Existen varias teorías de la motivación, aquí mencionaremos seis:

**Teoría de las expectativas para la Motivación de Victor Vroom:** Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón de esto, es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa. Es por eso, que esta teoría toma en

consideración las expectativas de éxito de la persona. Esta teoría afirma, que la motivación ocurrirá, si suceden dos cosas:

1.- Si la valencia, “que es el término que utiliza Vroom para el valor de una meta, para una persona, es muy elevado. 2. - Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

El modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas a comportarse en forma tal que se sientan que les producirá recompensa.

**La Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow:** Su teoría se centra en que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades, que son:

Necesidades fisiológicas: Este es el nivel más bajo de jerarquía. Se trata de las necesidades elementales: necesidad de alimentos, bebidas, abrigo, descanso, etc.

Necesidades de seguridad. Estas son las necesidades de protección contra el peligro o privación.

Necesidades Sociales: esta es la necesidad de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

Necesidades del Ego: Estas son las necesidades, que se relacionan con la autoestima, necesidades de auto-confianza, independencia, logro, confianza, conocimiento; se relacionan también con la reputación de la persona, necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, respeto ganado ante los compañeros. Maslow sostiene, que las personas tienen un apetito constante, por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento.

Necesidades de Autorrealización: Esta es la última de las necesidades y, es la que tenemos todos, de convertirnos en la persona que creemos poder llegar a ser. Esta necesidad como las del ego pocas veces queda satisfecha.

Maslow nos dice también, que las necesidades pueden ser prioritarias en las personas, una vez que ha satisfecho las de nivel anterior, es decir, que las necesidades de seguridad pasarán a primer plano, una vez que haya satisfecho, las necesidades fisiológicas.

**Teoría de la Motivación de los Factores Motivadores-Higiénicos de Frederick Herzberg:** El divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior, que lo componen las necesidades fisiológicas, de seguridad y social; y uno superior que son las necesidades de ego y autorrealización. Su teoría se basa en la afirmación que, la mejor manera de motivar a alguien, es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior, porque estas son insaciables. Herzberg nos dice que, ofrecer a una persona un aumento de salario, no es la manera de motivarlo; ya que las necesidades de nivel bajo quedan

satisfecha rápidamente y, una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero, es un proceso interminable. La manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto, en forma tal, que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por las necesidades de nivel superior, como el logro y el reconocimiento. El método que Herzberg recomienda, para aplicar su teoría es el Enriquecimiento del Puesto; que incluye motivadores, como oportunidades de elogio en el puesto, al hacerlo más interesante y lleno de retos.

**La necesidad de Logro, Poder y Afiliación de John Atkinson y David McClelland:**

**Logro:** las personas motivadas por necesidades superiores de logro, desean situaciones con riesgos moderados y, retroalimentación rápida y concreta, relacionada con su desempeño.

**Poder:** Las personas motivadas por el poder, buscan situaciones, en las que puedan hacer sugerencias, ofrecer opiniones y convencer a los demás.

**Teoría Equitativa de la Motivación:** Esta asume que las personas tienen una gran necesidad de balancear su trabajo y, lo que perciben por este.

**El significado de la Motivación de Saul Gellerman:** Esta teoría asume que toda persona está muy motivada a ser la clase de persona que piensa que debe ser. Todo individuo, tiene un concepto de quién es, qué merece y cómo se le debe tratar. Sostiene que las personas tienen la necesidad de ser tratados como individuos valiosos y, convertirse en términos de Maslow, en la persona que son capaces de ser.

En hotel Holdiay Inn, hay una problemática bien marcada, en cuanto a motivación del personal, lo cual también podría estar relacionado con la rotación del personal. Por lo que se tomarán como base la teoría de Herzberg y la de Atkinson y MacClelland, para desarrollar programas que motiven e incentiven al personal, logrando la identificación de los colaboradores con la empresa y el compromiso de ellos, de mejorar su productividad laboral, para que la empresa crezca y, por lo tanto los colaboradores también. Es una cuestión de “ganar, ganar”.

**INDUCCIÓN:** La inducción tanto en la empresa, como en el puesto de trabajo, podría en algún momento, ser garantía de la forma en que el empleado se desenvolverá en su nuevo puesto de trabajo; ya que nos da la oportunidad de darle al nuevo colaborador todas las herramientas y conocimiento, que necesita para el buen desenvolvimiento de sus nuevas tareas.

Se proporciona la información básica sobre la empresa y, la información que necesitan los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo. Esta se realiza a través del departamento de recursos humanos y, los supervisores de las diferentes áreas. Y puede ser desde una plática informal, hasta programas bien estructurados, que incluyen información escrita, como manuales Etc. Lo ideal es hacer hojas de seguimiento, que incluyen todos los puntos a tratar durante este proceso.

El departamento de Recursos Humanos, coordina las actividades de orientación de la organización y, proporciona información concerniente a las condiciones de empleo, los salarios y prestaciones, etc. Por lo regular el nuevo colaborador, está interesado en su jefe y, dará una mayor atención a la parte que a él le corresponde. Es necesario asignar un tiempo suficiente para este paso de la inducción, el cual se conoce como inducción en el puesto de trabajo. Es aconsejable que antes de iniciar este paso, se informe a todos los miembros del área a la que pertenecerá el nuevo colaborador, que se unirá una persona nueva al grupo.

Método de Wendell L. French como guía al instruir a un nuevo colaborador

Preparación para enseñar al nuevo colaborador:

1. Decidir lo que se debe enseñar a quien aprende, con el objeto de que realice el trabajo de manera eficiente, segura, económica e inteligente.
2. Tenga listos, el equipo, material y herramientas apropiados
3. Haga que se arregle correctamente el lugar de trabajo, de la misma manera que se espera que el trabajador lo mantenga.

Luego se debe instruir a quien aprende en las siguientes cuatro etapas básicas:

Etapas I: PREPARACIÓN (de quien aprende)

1. Haga que quien aprende se sienta cómodo
2. Investigue lo que ya sabe acerca del trabajo
3. Haga que se interese y desee aprender el trabajo

Etapas II: PRESENTACIÓN (de las operaciones y conocimientos)

1. Diga, muestre, ilustre y pregunte con el objeto de abarcar el nuevo conocimiento y las operaciones.
2. Instruya, lenta, clara, completa y pacientemente, un punto a la vez
3. Verifique, pregunte y repita
4. Asegúrese de que quien aprende realmente sabe.

### Etapa III: INTENTO DE DESEMPEÑO

1. Prueba a quien aprende, haciendo que desempeñe el trabajo
2. Pregunte, comenzando con por qué, cuándo, cómo o dónde
3. Observe el desempeño, corrija errores y repita las instrucciones si es necesario
4. Continúe hasta que usted sepa que él sabe

### Etapa IV: SEGUIMIENTO

1. Déjelo solo
2. Verifique con frecuencia para asegurarse de que sigue las instrucciones
3. Afine la supervisión extra y termine el seguimiento, hasta que esté calificado, para trabajar con supervisión normal.

La inducción también es clave para la buena productividad laboral de los colaboradores; porque es aquí donde se les instruye, no solo en lineamientos internos, si no también en su puesto específico de trabajo. El Manual de Inducción, que se realizó en este proyecto, es de gran ayuda, para la adaptación inicial del nuevo colaborador. Incluye **seguimientos, para cada uno de los colaboradores, después de su ingreso.**

**SATISFACCIÓN:** Satisfacción Laboral = Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “deberían ser” son: 1. Las necesidades; 2. Los valores; 3. Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son: 1. Las comparaciones sociales con otros empleados; 2. Las características de empleos anteriores; 3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: 1. Retribución; 2. Condiciones de Trabajo; 3. Supervisión; 4. Compañeros; 5. Contenido del puesto; 6. Seguridad en el empleo; 7. Oportunidades de progreso.

Además se establecen dos niveles de análisis en lo que satisfacción se refiere:

**Satisfacción General:** Es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

En general la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Según Robbins, 1998 los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

**Reto del Trabajo:** Esto incluye características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de satisfacción del puesto. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral; ya que se incrementa la libertad independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. El reto debe ser moderado; ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

**Sistema de recompensas justas:** Se refiere al sistema de salario y políticas de ascensos que tiene la organización. Este debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la competencia.

**Satisfacción con el salario:** Los salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los trabajadores reciben a cambio de su labor. Este es vital y garantiza la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores.

Es importante recalcar, que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

**Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan

el estatus social de la persona. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

**Condiciones Favorables de Trabajo:** A los empleados les interesa su ambiente de trabajo; este debe permitirles el bienestar personal y facilitar el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

**El trabajo también cubre necesidades de interacción social.** El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, se ha llegado a la conclusión que, los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. También hay que mencionar que cuando los trabajadores no están motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

**Compatibilidad entre la personalidad y el puesto:** Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción; ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto. Ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

**Satisfacción, insatisfacción y producción:** La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: Activo-pasivo, destructivo-constructivo.

## **II.2 Objetivos**

### **II.2.1 Objetivo General**

Brindar a los colaboradores, la ayuda y herramientas necesarias, para que desarrollen su potencial. Formar un equipo de trabajo, motivado e identificado con la empresa. Mejorando así la salud mental de los colaboradores; lo que redundará en la mejora de la productividad.

### **II.2.2 Objetivos Específicos**

#### **Servicio**

- Elaborar e implementar “Programa de Incentivos”, para motivar a todos los colaboradores, por medio de incentivos NO económicos.
- Desarrollar “Manual de Inducción”, para los colaboradores de nuevo ingreso; para facilitar su incorporación a la empresa.
- **Docencia**
- Capacitar al personal en: Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Servicio, para mejorar la salud mental de los colaboradores, lo que redundará en la mejora de la productividad y, ayudará a crear un clima laboral más sano.
- Desarrollar, programa para la divulgación de la “Filosofía del Hotel” (Misión, Visión y Valores).

#### **Investigación**

- Evaluar el nivel de satisfacción de colaboradores de Alimentos & Bebidas, para poder hacer sugerencias de mejora en el departamento, lo que redundará en la mejora de la productividad.

## **II.3. Metodología de Abordamiento**

### **II.3.1 Subprograma de Servicio:**

#### **“PROGRAMA DE INCENTIVOS, NO ECONOMICOS”**

Se elaboró encuesta, para conocer lo que la gente deseaba, sus necesidades, su sentir en cuanto al trabajo. Para poder elaborar el programa, basado en las sugerencias y necesidades de los colaboradores.

Esta encuesta se aplicó a todo el personal del hotel

Se validó con un 80% de encuestas contestadas correctamente

Se tabuló y analizó resultados.

Presentación de resultados con conclusiones

Con base a los resultados, se investigó sobre los diferentes programas de incentivos que se podían elaborar, se indagó en bibliografías y con otras empresas del mismo ramo.

Se elaboró el programa, con base a necesidades detectadas en la encuesta y, la investigación realizada

Se implementó el programa

Se hizo seguimiento durante los 8 meses de E.P.S y se evaluó al final del mismo

#### **“MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL Y EN EL PUESTO PARA EL NUEVO COLABORADOR”**

Se revisó, toda la papelería sobre la inducción con la que se contaba

Se realizaron algunos cambios, a la “check list” para la inducción en el puesto, con la que contaban y folleto de inducción general no había.

Se investigó sobre las diferentes formas de elaborar programas de inducción; así mismo se indagó en diferentes empresas, la estructuración de su inducción, tanto general como en el puesto

Se elaboró nueva check list para inducción en el puesto y folleto de inducción general en la empresa

Se hizo seguimiento, por medio de monitoreos con los colaboradores nuevos y por medio de una encuesta al confirmarle en el puesto (2 meses)

Se evaluó el programa por medio de tabulación de datos obtenidos en las encuestas.

Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

### **II.3.2 Docencia**

#### **“CAPACITACIÓN AL PERSONAL”**

Se desarrolló la Videoteca “Service First”, con la cual la empresa ya contaba; esta consta de 12 videos y todo el material necesario, para tener una charla de más o menos 1 hora, y se enfoca directamente en el servicio basado en una buena autoestima, trabajo en equipo, manejo de emociones y tips claves para brindar un servicio de calidad al cliente.

Se instruyó al profesional en psicología, por medio de leer el manual del entrenador e información de internet sobre el tema.

Desarrollo del tema en forma dinamizada, con ayuda de TV, video, rotafolio y acetatos.

Se realizaron dinámicas, de acuerdo al tema

Refrigerio

Presentación del video, que correspondía

Evaluación de la actividad por medio de pequeña encuesta

Por último conclusiones

### **II.3.3 Investigación**

#### **“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE ALIMENTOS & BEBIDAS”**

Se realizó consultas bibliográficas con respecto al tema

Se elaboró prueba piloto para medir satisfacción

Se validó la prueba, aplicándola a 3 personas

Se aplicó la prueba al personal de A & B

Se tabuló la prueba

Se analizaron resultados

Por último se presentaron conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS**

#### **III.1 Subprograma de Servicio**

##### **Check List para Inducción General en el Hotel**

Este fue el primer formato que se elaboró. Al inicio, en la revisión de todo lo que se utilizaba para hacer las inducciones generales, se encontró que se llevaba a cabo una inducción general a cada colaborador, pero sin ningún parámetro establecido. Es decir, por Ejemplo a algunas personas se les enseñaba como marcar su tarjeta de ingresos, a otras no; unas se presentaban con Gerencia General, otras no. En conclusión, la inducción se hacía en una forma desordenada.

Se continuó haciendo de la misma forma, por un par de semanas más; mientras tanto, se estaban haciendo revisiones de todo el material que se utilizaba en la inducción y se recopilaba toda la información, para poder elaborar un listado, donde se chequeara que se cumplía con cada uno de los puntos de la inducción general.

Se preguntó a la gente durante las inducciones sus dudas y resultó ser que las más frecuentes eran con respecto a los lineamientos Internos de la empresa. La gente de nuevo ingreso siempre quiere saber: ¿Qué puede y qué no puede hacer? en su primer día de trabajo. La segunda pregunta más frecuente fue, con respecto a la forma de pago: si se hace con cheque, con depósito; si es quincenal o mensual, etc. Luego se interrogó a algunas personas que ya trabajan dentro del hotel; e indicaron que era importante que se le mostrara al personal de nuevo ingreso las áreas de colaboradores del hotel: Baños, duchas, cafetería de colaboradores y que también fueran presentados con los jefes y el Gerente General del hotel, para no cometer errores con ellos.

Después de recopilar toda esta información, se procedió a hacer un listado de chequeo, de inducción para nuevos colaboradores, en donde se chequeará paso a paso, la inducción general que el colaborador tenga, antes de iniciar sus labores, que va desde darle el folleto de Inducción General, hacerle un recorrido por todo el hotel, asignarle locker, presentarle a los jefes y al gerente general del hotel, asignarle uniforme e indicarle donde debe pedirlo y qué días presentarle a su jefe y compañeros de trabajo para que inicie su inducción en el puesto.

Se presentó la check list a Gerencia General y fue autorizada a la primera presentación. Así que se procedió a utilizarla con todas las personas de nuevo ingreso; lo cual ha ayudado

mucho a la adaptación inicial y a disminuir el estrés del primer día de trabajo, para los nuevo colaboradores. Ha disminuido las consultas en un 60% para el departamento de recursos humanos y se ha logrado minimizar errores durante los primeros días de trabajo de los nuevos colaboradores.

Esta check list se archiva en los expedientes de cada persona como constancia de que se impartió la inducción general al colaborador de nuevo ingreso.

### **Elaboración Folleto de Inducción General**

En el mes de mayo, se inició con la elaboración del borrador del “Manual de Inducción”. Se inicia con el esquema general del mismo; que contendrá el manual... Para este fin, se realizó un head hunting, con el objeto de obtener Manuales de Inducción de otras empresas y poder ver como están elaborados. Se obtienen 3 Manuales de empresas de servicios. Los cuales básicamente constan de Bienvenida, Misión, Visión, Historia de la empresa, Servicios que prestan, Lineamientos internos, prestaciones de ley y adicionales. Con esta base se decide hacer el primer borrador con el contenido de los anteriores, solo se le cambia el nombre de lineamientos internos a Regulaciones Internas.

Ya definido el contenido general del Manual, se redacta la Bienvenida; una nota con tres párrafos, que básicamente le dicen al nuevo colaborador que en Holiday Inn, están contentos por su contratación y que el folleto fue elaborado para darle una orientación en su nuevo empleo. La Misión y Visión, ya están elaboradas; por lo que solo se procederá a incluirlas, con la diferencia que su presentación será: Nuestra Misión y Nuestra Visión, con el objeto que desde aquí el nuevo colaborador, se identifique con la empresa y la vea como parte de sus intereses y aspiraciones.

Para la historia, se concertó una cita con uno de los dueños del hotel: Sr. Carlos Enrique Monteros, que fue una de las personas que estuvo a cargo desde la compra de la propiedad, hasta la remodelación de la última habitación. Así mismo, con el Lic. Carlos Alfredo Guerra, que estuvo a cargo de la remodelación del hotel. Se platicó con ambos, para poder hilvanar la que de aquí en adelante será la historia de Holiday Inn; que inicia en el año de 1,996 con la compra de propiedad, de lo que antes fuera Guatemala Fiesta; hasta la remodelación de sus 190 habitaciones, sus 4 salones de eventos, la piscina, el gimnasio; en realidad el hotel fue remodelado completo, con un concepto totalmente diferente. Desde esa fecha sería miembro de la cadena de hoteles más grande del mundo, “Holiday Inn” operado en aquel entonces por Six Continents, que en la actualidad es Intercontinental

Group. Se elabora una historia de crecimiento; con fechas y número de habitaciones remodeladas, remarcando los estándares de Six Continents.

Los Servicios que presta el hotel, fue el siguiente paso. Todos los servicios de Hotel Holiday Inn de Guatemala, van dirigidos a los huéspedes y clientes que lo visitan. Se clasificaron los servicios tangibles para el cliente; ya que todas las atenciones que se le presta también corresponden servicio no tangible. Así que se platicó en el Gerente General para definir los Servicios que se incluirían en el Folleto; de esa conversación salieron 20 servicios esenciales que se le prestan al huésped y que son servicios tangibles.

Para la parte de Regulaciones Generales, se hace una revisión de todos los lineamientos internos, que corresponden a colaboradores del hotel. Esta revisión duró una semana completa. Se clasificaron los más importantes y relevantes para que una persona de nuevo ingreso se sienta a gusto; conociendo generalidades de la empresa y sabiendo qué puede y qué no puede hacer al ingresar a la empresa, qué hacer primero y qué después; así cómo la forma en qué funcionan internamente las cosas, para todos los colaboradores. De allí se clasifican 15 regulaciones internas en las que se incluye: Lugar de trabajo, horario de entrada, presentación personal, uso de gafete, comportamiento dentro de la empresa, régimen disciplinario para los colaboradores, procedimientos de seguridad, uso de teléfonos, llegadas tarde, ausencias y permisos, relación con sus compañeros de trabajo, actividades ajenas a la empresa, material equipo e instalaciones y comunicación interna. Estas, se revisan juntamente con Gerencia General del hotel y son autorizadas, para ser incluidas, todas, en el nuevo “Manual de Inducción” que se creará.

Corresponde ahora a la parte de prestaciones adicionales y de ley: Aquí se decide cambiar el nombre pero no el concepto, el nuevo encabezado será Prestaciones y Servicios al personal. Para las prestaciones de ley, no se hace mucha descripción; ya que todos las conocen; así que solo se mencionan en un párrafo.

Se tomaron como servicios la Cafetería para colaboradores “El Cafetalito”, los dormitorios para colaboradores, el uniforme para las áreas que lo utilizan y la parte de sueldos competitivos, que es importante resaltar, cuando uno llega a un nuevo empleo. Se detalla una de las partes en dónde, casi siempre los colaboradores tienen duda, pero por pena no preguntan, la forma de pago. Se mencionan fechas para pago; así mismo, se les hace mención de los días de asueto, para que sepan qué días son asuetos de ley y no se trabaja con goce de sueldo; así mismo, les serán remunerados como tiempo extraordinario, en caso les correspondiera trabajarlos.

Al final se coloca la parte de Incentivos y actividades sociales: Se colocan los programas de reconocimiento, para los colaboradores, se describen todas las celebraciones durante el año, se les enfoca la capacitación como un incentivo, el más importantes y, la información constante.

Después de recopilar toda la información; se elabora en computador para presentarlo a Gerencia General. Este proceso dura una semana.

El 27 de junio se presenta el primer borrador a Gerencia General; en esta revisión se hacen algunos cambios de redacción y el gerente general sugiere colocarle una carta de bienvenida, firmada por él, con el objeto de hacer sentir importante al nuevo colaborador. También indica que se debe incluir una parte de seguridad industrial en donde se especifiquen los sistemas de emergencias, que existen en el hotel; así como qué hacer en caso de una emergencia, a dónde llamar, con quién hablar, etc. También una parte de qué hacer en caso de incendio o en caso de temblores fuertes.

Con esta información, se procede a hacer los cambios de redacción solicitados, no hay ningún cambio de contenido. Se elabora el procedimiento de qué hacer en caso de emergencia y se incluye en el manual. Concertamos cita con el señor José Miguel Palma, Jefe de Seguridad, para que indicaciones sobre equipo de seguridad industrial. Se incluye en el Manual: Alarmas, Detectores de humo, extinguidores y mangueras para incendios. Qué son, para qué sirven y dónde están ubicados, es la información que se encuentra en el “Manual de Inducción”. Así mismo se incluye un pequeño párrafo de qué hacer en caso de incendio o de temblores fuertes, se encuentran los datos principales para estos dos casos e invita al personal a utilizar el equipo para casos de emergencia que posee el hotel.

El 15 de julio se presenta nuevamente con los cambios solicitados por gerencia general. En esta oportunidad el borrador es autorizado en su totalidad y gerencia solicita las cotizaciones para su diseño e impresión.

Aquí empezaría un nuevo reto; ya que hay que hacer el diseño del Manual; Gerencia General, sugiere que se consulte con la agencia de publicidad. La agencia se lleva la información, y hace llegar a gerencia una cotización por la elaboración del diseño y el arte de Q. 12,000.00; lo cual no es autorizado. Por lo que, el diseño tendríamos que hacerlo nosotros. Así, se tomaron algunas ideas de los Manuales de las otras empresas de servicio. Cómo que debía ser un Manual formal en su contenido, pero llamativo y un poco informal a la vista. Se contacta con el dueño de la imprenta M & L impresiones, Sr. Florencio Matias, se le solicita elaborar un diseño para el Manual con colashes de fotografías del

hotel y en cada rubro del folleto un dibujo que fuera acorde a lo que decía, por Ej: horario de entrada, colocarle un reloj a la par.

El 02 de agosto el Sr. Matías, presenta el primero borrador, con el Edificio del Hotel, en la parte del frente, en la pasta interior al inicio, un colash con las fotos de los servicios que presta el hotel. Así mismo, tal y como se le pidió en cada rubro un dibujo que tuviera algo que ver con el contenido. La pasta estaba bien, se veía bonita y presentable, pero los dibujos en cada rubro no parecían muy bien; así que se le solicita algunos cambios colocarle dibujos relacionados con el contenido de la página a la orilla izquierda de la hoja, pero sin ningún orden específico. La semana siguiente viene nuevamente don Florencio, con los cambios solicitados, pero adicionalmente le coloca una cinta color verde que va de verde oscuro a verde claro y en esa cinta, están los dibujos que se le solicitaron. Así ya se ve mucho mejor, así que se le lleva al gerente para su autorización. En esta oportunidad el costo es mucho menor, ya que el diseño fue en computadora y el pago será mínimo por este. Se decide hacerlo a un color (verde) por costos también, en papel color beige con los dibujos y letras color verde (como el del logo del hotel). Gerencia autoriza su elaboración. La cual queda de la siguiente manera: en la portada; una fotografía del edificio del hotel, con el título de Guía de Orientación para el Nuevo Colaborador, un dibujo de dos personas saludándose de la mano y en la parte de abajo, el logo de la empresa. Adentro en la primera pasta un colash de fotos de los servicios del hotel, en todas las páginas del lado izquierdo de toda la hoja, una cinta verde en disminución de color, con dibujos que tengan algo que ver con el contenido de la página y en la pasta del final, otro colash con fotos de los servicios del hotel. Es así como el día lunes 01 de septiembre, es entregado el primer pedido de 100 “Manuales de Inducción General”, los cuales a partir de este momento serán entregados a los colaboradores de nuevo ingreso, para solventar algunas de las muchas dudas que todos como trabajadores de nuevo ingreso tenemos, al llegar a un empleo nuevo.

### **Manual de Incentivos No Económicos**

En realidad existían ya Incentivos No Económicos, pero no había lineamientos para ellos. Así que el primer paso fue reuniones con cada jefe de área para ver ideas, como les parecía la idea de tener un Manual autorizado de Incentivos, luego se procedió a la revisión de toda la papelería referente a este tema; porque habían varias actividades que estaban documentadas. Por ejemplo “Celebración Día de la Madre”; Luego de la revisión se determinaron los Incentivos que ya estaban autorizados por Gerencia General, siendo estos:

Celebración Día de la Secretaria, Celebración Día de la Madre, Celebración Día del Padre, Aniversario del Hotel y Celebración Navideña, Reconocimientos al Mejor Colaborador, Almuerzo General. El Manual es básicamente cómo se hicieron todas y cada una de las actividades y tiene incluidos algunos procedimientos nuevos que fueron autorizados en el tiempo, en que se realizó el Ejercicio Profesional Supervisado. Esta parte del Ejercicio, incluyó la documentación de los procedimientos y también la realización de casi todas las actividades que incluye el Manual de Incentivos No Económicos. Para cada uno de los incentivos fue autorizado un presupuesto por la Gerencia General, para poder llevarlo a cabo.

El primer incentivo no económico del año, es la celebración del Día de la Secretaria. En el hotel, hay 4 secretarias únicamente, así que no fue tan complicado. Para empezar se les compró un regalito, el cual se les entregó el día 26 a primera hora y se les invitó a la actividad que realiza el hotel con secretarias de fuera. Así que a partir del medio día estuvieron en la fiesta que organizó el hotel.

Lo siguiente en orden cronológico es la Celebración del Día de la Madre: Aquí el grado de dificultad fue mayor; debido a que la mayoría de colaboradores del hotel son mujeres y casi todas mamás. Se les hizo una celebración en uno de los salones del hotel. En la entrada al salón les dio la bienvenida el gerente general y se les entregó un regalo. La actividad incluyó un refrigerio, juegos y dinámicas en los cuales se ganaron premios.

La actividad más esperada por todos los colaboradores es el Aniversario del Hotel, que es el 20 de mayo, este año fue el VI. Esta celebración incluye varias actividades: Maratón masculino y femenino, cuadrangular de papi foot ball y de mami foot ball, Rally y cierra con la fiesta que ofrece el hotel. Se planificó todas y cada una de las actividades con fechas específicas, se organizaron comités de apoyo en las actividades de maratón foot ball y rally; estos comités estaban a cargo de colocar estaciones de agua en cada una de las actividades así como de monitorear a los competidores.

Se hicieron los recorridos del maratón y del rally, se solicitaron los permisos necesarios (gobernación), se pidió apoyo a bomberos y PNC, se pidió apoyo a proveedores con agua gaseosas y bebidas hidratantes; así mismo una unidad de Coca Cola que acompañó a los competidores durante todo su recorrido sobre la Avenida Reforma.

Se cerró con broche de oro el hotel ofreció una fiesta de gala. Inicialmente se pensó en que fuera una fiesta tema, por Ej. : Vaquera o hawaiana, pero se evaluó que la situación económica no estaba tan bien, para que la gente incurriera en gastos. Así que todos

vinieron con sus mejores galas ese día. La fiesta inició a las 17:00 horas y finalizó a las 23:00 horas, se contrató equipo de audio (una disco) así como una animador, para que fuera una real parranda, el hotel ofreció una cena formal y durante la fiesta, se hizo entrega de premio al Mejor Colaborador del Año; así mismo se entregaron 92 regalos, por medio de rifas o juegos que el animador organizó. La logística de todas estas actividades es bastante complicada, pero es muy gratificante ver en cada una de ellas, las caras de alegría de todas las personas que con su trabajo diario, logran que el hotel salga adelante. Después de todas las actividades los comentarios no se hicieron esperar, muchas personas, se acercaron a dar las gracias y a expresar su complacencia con todo lo que se organizó. Honestamente fue toda una aventura, la organización de cada actividad; ya que este año fueron actividades diferentes.

En junio se celebró el día del padre: Se hizo con una cuadrangular de papi foot ball, en donde jugaron la mayoría de papás. Se jugó dos días para sacar un campeón. El día que se jugó la final, después del partido se les hizo un refrigerio en uno de los salones del hotel y se les entregó un regalito en nombre del Comité Ejecutivo. La cuadrangular es primera vez que se hace, porque se pretendía darles algo a los papás que les gustara hacer y definitivamente juegos y dinámicas como se hicieron en el día de la madre, no sería lo indicado. Así que se puso a prueba esta actividad, y fue todo un éxito.

Las últimas actividades del año son las Navideñas. Para este año, ya están elaborados los procedimientos para su realización: Se tiene planificado un Convivio Familiar Navideño, Compra y entrega de regalos para los hijos, de hasta 14 años, de todos los colaboradores del hotel. Así mismo, se llevará a cabo una posada por departamento, para que la última posada sea el cierre, en un salón del hotel. Ese día se ofrecerá una cena navideña, habrá música, premios, juegos, etc.

La organización de todas estas actividades, fue posible gracias al apoyo incondicional de la gerencia general del hotel y aunque en algunas ocasiones, se encontró un presupuesto bajo; esto no fue una limitación, para la realización de todas las actividades, que al final fueron un éxito, que se vio reflejado en la mejora del ambiente laboral, el trabajo en equipo y que los colaboradores pasarán momentos gratos, todos juntos.

Otros incentivos No económicos, que se elaboraron y se pusieron en práctica son las felicitaciones a colaboradores por acciones especiales dentro de su área de trabajo: Aquí se premia la honestidad, el buen servicio al cliente, etc. Y se hace a través de los jefes, que son

los encargados de solicitar la felicitación escrita a Recursos Humanos, y se le hace entrega con una felicitación verbal.

Se logró la autorización de tres programas, para premiar mejores colaboradores en las diferentes áreas de trabajo: Premio a la Excelencia en el Servicio, dirigido específicamente a personal que tiene contacto directo con el cliente: Recepción, teléfonos, bell boys, pilotos, meseros, capitanes, cajeros, ventas.

Este premio es entregado sobre la base de los buenos comentarios de los clientes, por medio de los coment cards.

El otro premio es “La Estrella de Ama de Llaves” que es específicamente para personal de limpieza del hotel: Ama de Llaves, lavandería, y áreas públicas.

Este es otorgado, de acuerdo a los resultados de auditorias de limpieza, que hacen los jefes de área; ya sea en sus guardias o durante la semana.

Y el último es “La Calidad soy yo” que es un premio para el personal del back of the house, que básicamente se encargan de las operaciones administrativas del hotel, y que brindan un servicio directo al cliente interno.

Es otorgado de acuerdo a nominaciones de área y se define en reunión de Comité Operativo, quien de las personas nominadas, se hace acreedora a este reconocimiento.

El Incentivo de Almuerzo General Trimestral: Esta es una actividad en la que de alguna manera participan todos los colaboradores; ya que se hace por departamentos. El programa consiste que cada tres meses 2 o 3 departamentos, son los encargados de ofrecer a sus compañeros un almuerzo especial, el cual se lleva a cabo en un Salón del Hotel. Los colaboradores de estos departamentos se encargarán de entretener a sus compañeros durante las dos horas de almuerzo. En los dos almuerzos que ya se llevaron a cabo, se realizaron parodias, bailes típicos de Guatemala, sketches de la vida diaria del hotel, en una forma graciosa y muchas ocurrencias que han tenido los colaboradores. La única condición para los colaboradores que ofrecen el almuerzo, es dejar un mensaje de buen servicio a sus compañeros.

Al día de hoy, hay 17 procedimientos escritos, que se encuentran vigentes y autorizados. Este es el inicio del Manual de Incentivos No Económicos; ya que estos pueden ser modificados o bien pueden incluirse más incentivos para el personal de hotel.

## **III.2 Subprograma de Docencia**

### **Capacitación**

Este subprograma incluye el contacto directo con todos los colaboradores del hotel; debido a que se incluye todo lo que es capacitación, reuniones informativas, etc. Inicialmente se sostuvieron reuniones con todos los jefes de área, con el objeto de recabar información de la capacitación que se necesitaría impartir dentro del hotel. En la reuniones el tema primordial y la mayor preocupación de los jefes fue El Servicio tanto a los clientes externos como internos. También manifestaron, que había que cambiar algunas actitudes en el personal, que estaban íntimamente ligadas con la atención que se les daba a sus compañeros; ya que cuando la atención interna era mala, lamentablemente repercutía en la atención directa al cliente externo.

El paso siguiente fue un análisis de todas las peticiones de los jefes, la conclusión fue que había que buscar cursos que reforzarán actitudes positivas al servicio, que le dieran tips al personal de la mejor forma de tratar al cliente, tanto interno como externo. Originalmente se pensó en cursos de Trabajo en Equipo, talleres de autoestima, etc., pero en el camino se fueron revisando algunas propuestas de cursos, no complicados, que proporcionaban todo el material que se utilizaría y que la capacitación del instructor se hacia a través de internet. El paso siguiente, fue solicitar a Gerencia General, la compra de una videoteca, hecha por el señor John Tschools, conocido como el Gurú del Servicio. Esta videoteca consta de 12 charlas, que dan claves importantes a las personas, de cómo y por qué cambiar sus actitudes hacia los clientes, concientizan sobre que sin los clientes, el personal del hotel no tendría un trabajo. La videoteca, está compuesta como sigue:

- Video 1        La clave para la satisfacción del cliente. 5 cosas importantes
- Video 2        Desarrollo del trabajo en equipo
- Video 3        Cómo manejar quejas y al cliente irritado
- Video 4        El lenguaje de la comunicación positiva
- Video 5        Preguntar y escuchar efectivamente
- Video 6        Superar las expectativas del cliente
- Video 7        Servicio con valor agregado
- Video 8        Técnicas Telefónicas efectivas
- Video 9        El arte de satisfacer al cliente
- Video 10       Recuperación del servicio
- Video 11       Fortalecimiento de la autoridad

## Video 12 Servicio de Calidad

En estas doce charlas, que cuenta con un video y material visual de apoyo, en acetatos, cada una; los colaboradores aprenderían que, siempre hay problemas, lo más importante es como los manejemos y que el Servicio es “Lo que el cliente dice que es”. También aprenderían a conocerse mejor; ya que uno de los principios de todo el curso es Sentirse bien consigo mismo y esta es una de las bases, para poder servir bien. Sería un curso con tips básicos y prácticos, para mejorar el servicio tanto interno como externo.

La compra fue autorizada. Cuando enviaron el paquete con los videos y el material, venía una clave para ingresar a un sitio en internet en dónde está el manual del capacitador, los ejercicios para los estudiantes y el material visual para apoyo de la capacitación. Se inició el entrenamiento vía internet y leyendo el manual de capacitador, el cual duró dos semanas. Después de estas dos semanas, se hizo la planificación para impartir las charlas.

También se analizó los departamentos con más problemática, para iniciar con ellos capacitación. Así fue como se inició con el área financiera, en el mes de junio dos veces por semana, los días martes y jueves, concluyendo con este grupo en el mes de agosto. Cada charla duró entre 45 minutos y 1 hora, dependiendo del grupo. Se planificó cada sesión y el reforzamiento de cada tip, de acuerdo al grupo que recibiría la charla, se procuró que los ejemplos fueran relacionados con sus áreas de trabajo, para que fuera interesante para ellos. Este grupo fue especialmente dinámico, tanto que se tuvo que buscar la forma, para hacer por lo menos una dinámica en cada sesión; ya que eran muy participativos. La asistencia al curso fue satisfactoria, porque faltaban únicamente si tenían alguna cuestión de trabajo pendiente, y siempre llamaban para pedir permiso. Al terminar con la presentación de los 12 videos, se hizo clausura del curso y se le entregó a cada participante una certificación de haber recibido las 12 charlas.

Durante septiembre y octubre, se continua trabajando con el departamento de ama de llaves dos veces por semana, lunes y miércoles. Este grupo fue un grupo bastante pasivo, las primeras reuniones no fueron muy participativas, al parecer les daba pena preguntar o cuando bajaban, ya estaban muy cansadas. Entonces, se decidió utilizar el lenguaje de ellas, e incluir algunos chistecitos dentro de la plática, porque no les gustaba hacer dinámicas (les daba vergüenza). La asistencia fue un poco irregular, así que al final se repitieron 3 charlas, para que todas pudieran tener su certificación de los 12 cursos.

Una de las inquietudes de gerencia general, fue la capacitación de los gerente y jefes de área del hotel. Así que se hizo contacto con INTECAP, en donde se logró autorización de 4

cursos para los jefes y gerentes de área, como sigue: Programación Neurolingüística, generalidades; Control y Manejo de Stress, Inteligencia Emocional y Programación Neurolingüística aplicada a la comunicación entre grupos. Así mismo se impartió un Mini Diplomado para el departamento de ventas, que inició en agosto y concluye en octubre, con los siguientes contenidos: Autoestima, Dicción, Cómo hablar en público, Cómo identificar clientes potenciales, Desarrollo de presentaciones de ventas, Administración del tiempo, Manejo de Objeciones, Negociación y Liderazgo personal.

Esta parte, permitió un acercamiento directo con la mayor parte de colaboradores y, conocer sus inquietudes tanto de aprendizaje como personales.

### **Programa para Divulgación de la Filosofía del Hotel**

Dentro del subprograma de docencia, se incluyó la elaboración de un programa específicamente, para la divulgación de la filosofía del hotel: Misión, Visión y Valores. Se inició elaborando un programa con diferentes actividades, el cual, fue presentado a gerencia y posteriormente autorizado. El programa quedó como sigue: Se elaboraron y entregaron a cada colaborador del hotel, tarjetitas tamaño presentación, en las cuales se escribió de un lado la Misión y del otro la Visión. Estas se entregaron en el almuerzo general que ofreció el área financiera en el mes de junio. También, se llevaron a cabo 3 recorridos por todas las áreas del hotel, en los cuales se les preguntaba la Misión y Visión a los colaboradores y a los que la conocían, o tenían su tarjetita se les entregaba un chocolate o dulce.

Se mandaron a hacer, con autorización de gerencia general, a Munditrofeos, cuadros de madera, con la Misión y Visión del hotel, para colocar en todas las oficinas de los diferentes departamentos, con el objeto que los colaboradores, tengan presente la filosofía de la empresa.

En el mes de septiembre, se llevó a cabo el “Día de la Filosofía del Hotel” tres personas, salieron en recorrido, desde las 9:00 a.m. con el objeto nuevamente de preguntarles a los colaboradores la Misión, Visión y Valores de la empresa; con la diferencia que esta vez, se premiarían a las 3 personas, que con sus propias palabras expresaran la filosofía del hotel. Así mismo se les entregaron dulces y chocolates a todos. El recorrido finalizó a las 15:00 horas.

La premiación de estas tres personas se hizo en el almuerzo general de octubre, que ofreció el departamento de ventas. Se les hizo entrega de un reconocimiento y un regalo.

### **III.3 Subprograma de Investigación**

#### **Evaluación del nivel de Satisfacción de los colaboradores de Alimentos & Bebidas**

Esta parte del E.P.S. originalmente se había planteado como “Factores de incidencia de la Rotación del personal”; se empezó a trabajar revisando la información del personal que se había retirado del hotel 6 meses anterior al inicio del EPS (Septiembre a diciembre 2,002 y enero a febrero 2,003); para hacer estadísticas de la razón por la cuál se retiraban del hotel. Luego se elaboró un formato para que las personas que renunciaban del hotel lo llenaran y, así continuar con las estadísticas. Lamentablemente no se pudo continuar con este proyecto debido a que la mayor parte de personal es despedido o abandonan labores y los que renunciaban, no llenaban la hojita; pero el factor que determinó cambiar el proyecto fue que hubo reorganización de personal y se despidió a una buena cantidad de colaboradores; por lo que esta investigación ya no tenía sentido.

Se procedió a evaluar nuevamente en qué se podía trabajar, para que fuera algo productivo. La observación y comentarios iniciales de los jefes fue que había en los colaboradores, malas actitudes hacia el servicio; aparentemente de acuerdo a la información proporcionada por personeros del hotel, el área más afectada en cuanto a malas actitudes era Alimentos & Bebidas, que está compuesta por 1 capitán de eventos, 1 supervisor de restaurante, 7 meseros y 2 cajeros. Este fue el número de personal con el que se trabajó; ya que estaban pendientes de contratar 2 meseros y 1 capitán de eventos. Se elaboró una encuesta que evaluaría 5 áreas importantes, para conocer la satisfacción del personal de Alimentos & Bebidas. Las áreas son 1. Líder; 2. Trabajo; 3. Salario; 4. Relaciones Interpersonales; 5. Servicio al Cliente.

Se validó la prueba aplicándosela a 3 personas de otras áreas, para identificar si era lo suficientemente comprensible, lo cual resultó estar bien a la primera vez.

Luego se aplicó la prueba a las 11 personas del departamento de Alimentos y Bebidas

Se elaboraron gráficas por cada una de las áreas evaluadas, por pregunta y por todas las áreas en global.

Luego se elaboró informe, el cual fue presentado a gerencia con gráficas de resultados y recomendaciones, para mejorar las áreas débiles.

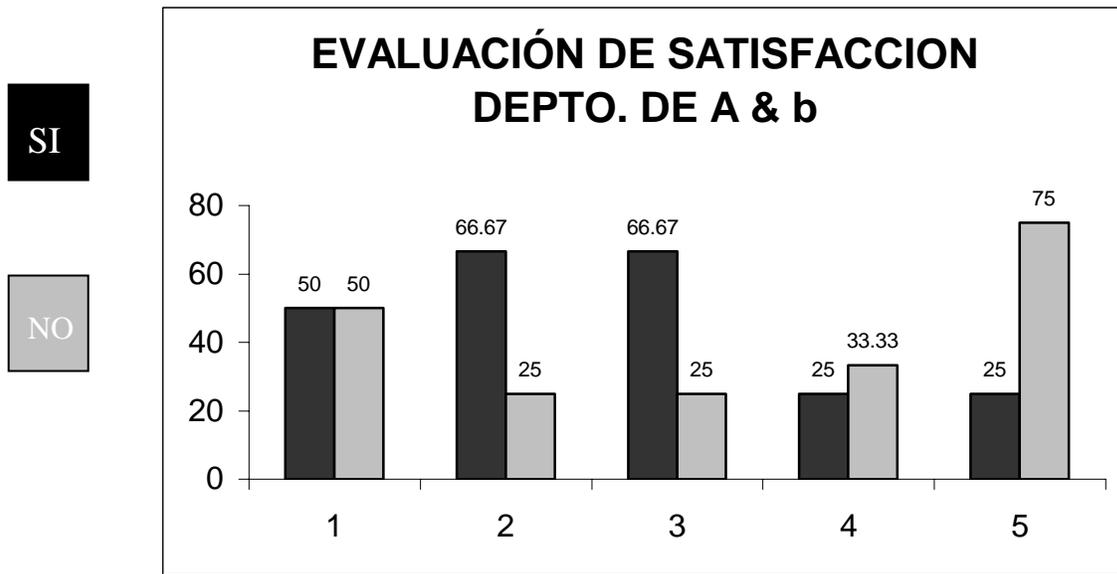
Aquí se presentan, los resultados como sigue:

**Resultados de Encuesta, para Evaluar  
nivel de  
Satisfacción del Personal de Alimentos &  
Bebidas  
De Hotel Holiday Inn de Guatemala**

No.	PREGUNTA	En #			En %		
		SI	NO	N/C	SI	NO	NC
	Lider						
3	Mi jefe es una persona en quien puedo confiar; porque me escucha y atiende en todas mis consultas	6	6	0	50.00	50.00	0.00
9	Respeto y admiro a mi jefe	8	3	1	66.67	25.00	8.33
16	Mi jefe es cordial y educado para darme instrucciones y Para llamarme la atención	8	3	1	66.67	25.00	8.33
20	Mi jefe comprende mis necesidades personales	3	4	5	25.00	33.33	41.67
22	Mi jefe me transmite todos los cambios que existen en la empresa, y que son discutidos entre jefes.	3	9		25.00	75.00	0.00
	Total Area Lider	28	25	7	46.67	41.67	11.67
	Trabajo						
1	Me gusta el trabajo que desempeño	11	0	1	91.67	0.00	8.33
5	La cantidad de trabajo que tengo asignada, es la correcta	11	1	0	91.67	8.33	0.00
8	Me encanta mí trabajo y estoy contento con lo que hago	12	0	0	100.00	0.00	0.00
12	El horario que tengo, me parece el adecuado	12	0	0	100.00	0.00	0.00
21	Poseo todas las herramientas que necesito para realizar bien mí trabajo.	5	7		41.67	58.33	0.00
	Total área Trabajo	51	8	1	85.00	13.33	1.67
	Salario						
2	El salario que percibo por lo que hago, llena mí presupuesto y expectativas	3	7	2	25.00	58.33	16.67
7	El pago tanto de mi salario como de horas extras, es justo y llena mis expectativas	6	5	1	50.00	41.67	8.33
15	Considero que por lo que hago, podría ganar más en otro lugar	2	8	2	16.67	66.67	16.67
23	Recibo mí pago en tiempo	10	1	1	83.33	8.33	8.33
25	Mí salario es incrementado con periodicidad y estoy contento con los incrementos que recibo.	2	10	0	16.67	83.33	0.00

	Total Area Salario	23	31	6	38.33	51.67	10.00
	Relaciones Interpersonales						
<b>6</b>	La relación con mis compañeros es cordial y educada	9	2	1	75.00	16.67	8.33
<b>11</b>	El trato que me dan en general el resto de compañeros y jefes es cordial y educado	10	1	1	83.33	8.33	8.33
<b>14</b>	Mis compañeros, son mis amigos	9	3		75.00	25.00	0.00
<b>18</b>	El horario de trabajo que tengo, me deja espacio para estar con mí familia, actividades recreativas, asistir a la iglesia..	10	1	1	83.33	8.33	8.33
<b>24</b>	Tengo un círculo de amigos, con quienes comparto frecuentemente,	5	5	2	41.67	41.67	16.67
	Total Area Relaciones Interpersonales	43	12	5	71.67	20.00	8.33
	Servicio al Cliente						
<b>4</b>	Se que gracias a los clientes, yo tengo trabajo y un ingreso mensual	12	0	0	100.00	0.00	0.00
<b>10</b>	La atención, que brindo a los clientes, lo hago con mi mejor esfuerzo	12	0	0	100.00	0.00	0.00
<b>13</b>	Se que si yo atiendo bien a los clientes, estoy redundará en mí mejora tanto profesional cómo económica.	12	0	0	100.00	0.00	0.00
<b>17</b>	Me gusta el trato con la gente	12	0	0	100.00	0.00	0.00
<b>19</b>	Estoy conciente, que mis actitudes hacia los clientes pueden hacer que ellos regresen	12	0	0	100.00	0.00	0.00
	Total Area Servicio al Cliente	60	0	0	100.00	0.00	0.00
	TOTALES	205	76	19	68.33	25.33	6.33

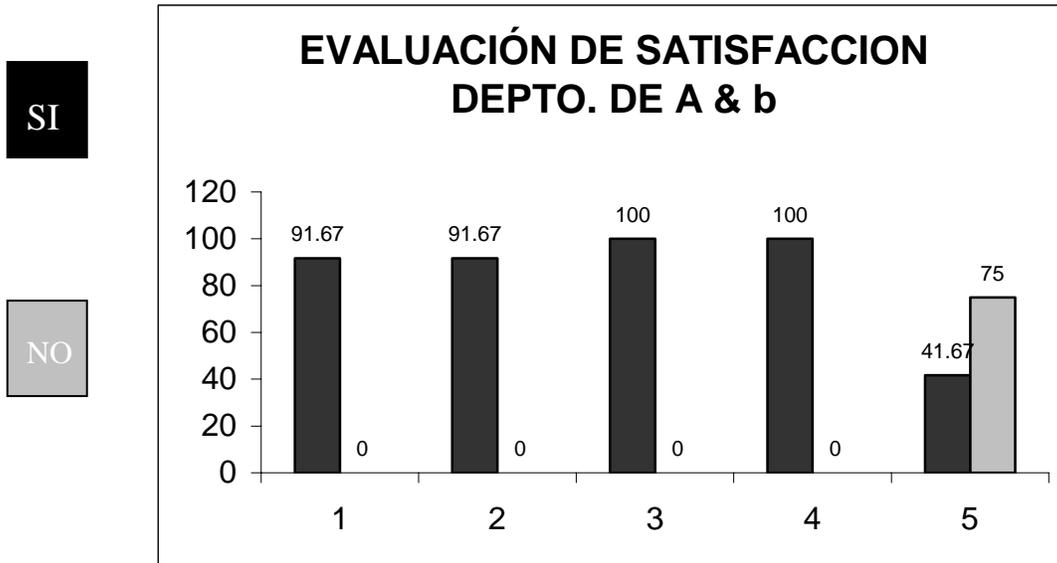
## LIDER



1. Mí jefe es una persona en quien puedo confiar, porque me escucha y atiende en todas mis consultas
2. Respeto y admiro a mí jefe
3. Mí jefe es cordial y educado, para darme instrucciones y para llamarme la atención
4. Mí jefe comprende mis necesidades, personales.
5. Mí jefe me transmite todos los cambios que existen en la empresa y que son discutidos entre jefes.

Esta gráfica, nos muestra que hay problemas de comunicación entre jefe y colaboradores; porque salen altas y en Negativo las áreas de transmitir información y la de necesidades personales de los colaboradores.

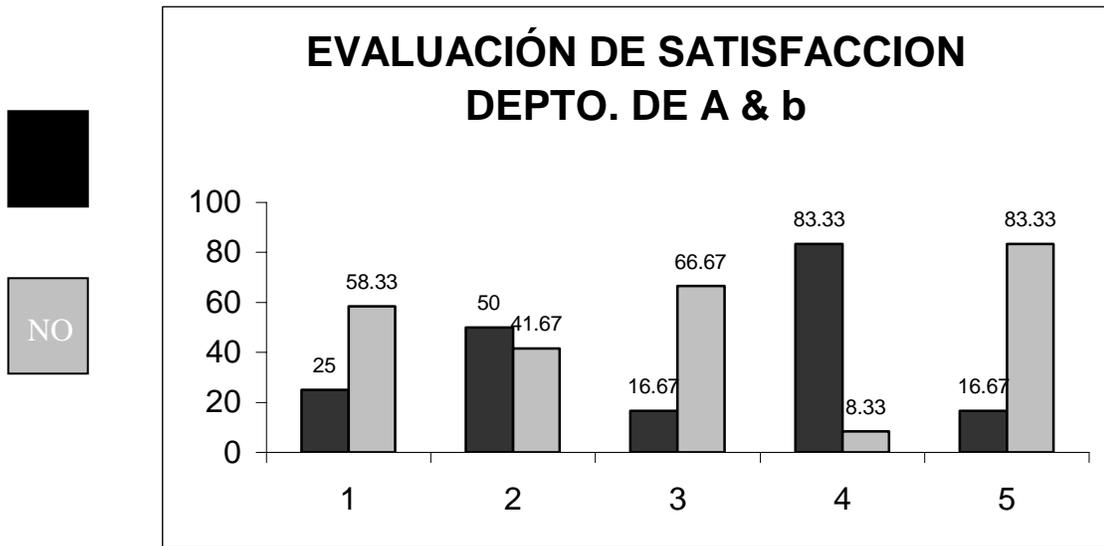
## TRABAJO



1. Me gusta el trabajo que desempeño
2. La cantidad de trabajo que tengo asignada, es la correcta
3. Me encanta mí trabajo y estoy contento con lo que hago
4. El horario que tengo, me parece el adecuado
5. Poseo todas las herramientas que necesito para realizar bien mí trabajo

Esta gráfica, nos da la pauta que hay problemas en la parte de herramientas para realizar su trabajo; ya que sale alto y en negativo este rubro. Por otro lado sale alta y positiva, la parte de horarios y gusto por el trabajo; lo que nos indica que los colaboradores tienen buena disposición y están contentos con su trabajo.

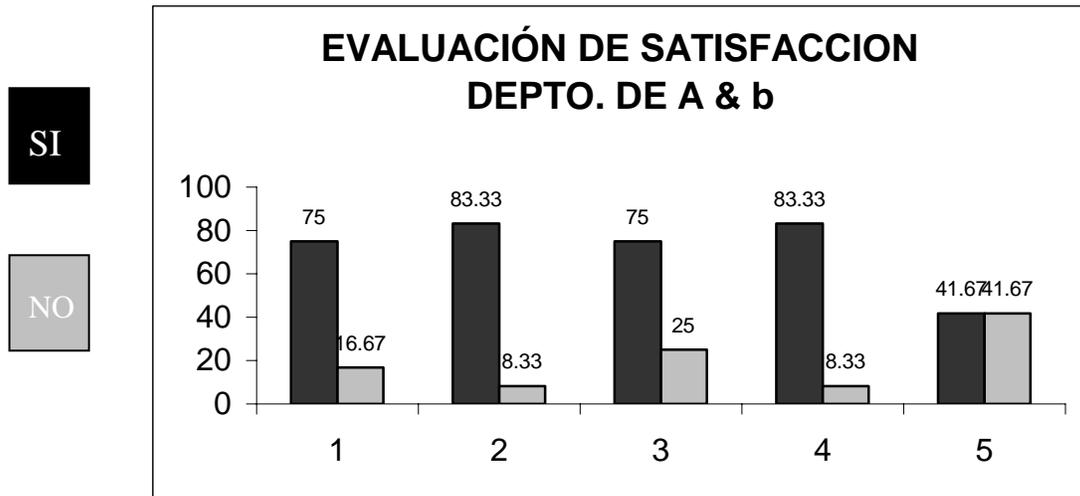
## SALARIO



1. El salario que percibo por lo que hago, llena mí presupuesto y expectativas
2. El pago tanto de mí salario, como de horas extras, es justo y llenas mis expectativas
3. Considero que por lo que hago, podría ganar más en otro lugar
4. Recibo mí pago en tiempo
5. Mí salario es incrementado con periodicidad y estoy contento con los incrementos que recibo.

Esta gráfica, nos da la pauta que hay descontento con la parte salarial; no solo con pago de horas extras, si no También en la parte de incrementos periódicos; ya que según los colaboradores no están llenando su presupuesto.  
Por otro lado si reciben su pago en tiempo.

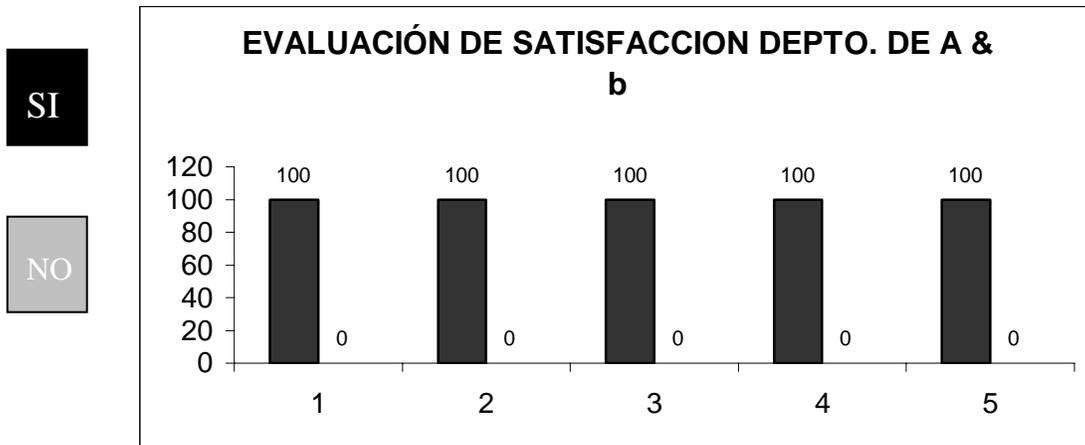
## RELACIONES INTERPERSONALES



1. La relación con mis compañeros es cordial y educada
2. El trato que me dan, en general, el resto de compañeros y jefes, es cordial y educado
3. Mis compañeros, son mis amigos
4. El horario de trabajo que tengo, me deja espacio para estar con mí familia, asistir a la iglesia, etc.
5. Tengo un círculo de amigos, con quienes comparto frecuentemente.

Aquí nos muestra que internamente existe una buena relación entre compañeros; no solo de su área, si no de Todo el hotel.

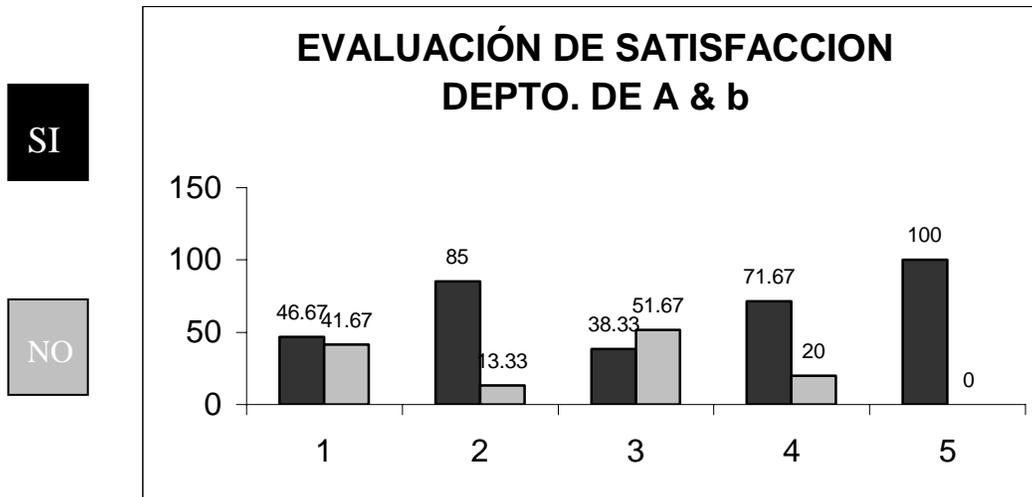
## SERVICIO AL CLIENTE



1. Se que gracias a los clientes, yo tengo trabajo y un ingreso mensual
2. La atención que brindo a los clientes, lo hago con mí mejor esfuerzo
3. Se que si yo atiendo bien a los clientes, esto redundará en mí mejora, tanto profesional como económica
4. Me gusta el trato con la gente
5. Estoy conciente, que mis actitudes hacia los clientes pueden hacer que ellos regresen

En esta gráfica podemos observar, la buena disposición de todo el personal de esta área y que si tienen conciencia de la importancia del buen servicio. Esto puede apoyar para que sea más fácil reforzar las áreas en las cuales se encontraron Debilidades.

## EVALUACIÓN GENERAL



1. **LIDER:** Esta es una de las dos áreas más bajas y negativa que tira la encuesta, habrá que trabajar mucho en ella.
2. **TRABAJO:** Esta área salió bastante bien los resultados son altos positivos. Esto nos indica que la gente está contenta
3. Con lo que hace.
4. **SALARIO:** Esta parte es la más baja, lo que nos indica descontento con salario, y que no llenan su presupuesto.
5. **RELACIONES INTERPERSONALES:** Aca tenemos un parámetro de que los colaboradores se llevan bien internamente.
6. **SERVICIO AL CLIENTE:** Esta área fue la que alcanzó el punteo máximo, en positivo. Al parecer las personas si saben de la importancia del cliente, pero existe la contrariedad de sus malas actitudes, definitivamente son otros factores lo que están influyendo en su mal desenvolvimiento; no es por desconocimiento.

En ninguna de las gráficas, se consideraron las preguntas NO CONTESTADAS, por ser irrelevantes.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **IV.1 Subprograma de Servicio**

En lo que respecta a inducción, la elaboración e implementación, tanto de la hoja de check list como del Folleto de Inducción General para nuevos colaboradores. Se han observado buenos resultados; ya que la hoja de check list es una guía que utiliza tanto recursos humanos como el jefe de área, a efecto de que ningún punto importante, ya sea que deba conocer o ver el nuevo colaborador, nos haga falta en su inducción general y al iniciar su inducción en el puesto; así mismo queda de constancia en el expediente del nuevo colaborador, de que sí recibió su inducción general a su ingreso. El folleto de inducción, ha sido de gran apoyo para recursos humanos, debido a que en él se plasmaron todos los lineamientos internos importantes, que el colaborador de nuevo ingreso debe conocer. Por otro lado el colaborador se queda con el folleto y esto ayuda a que no pierdan de vista ningún punto importante, de la empresa, porque les resuelve cualquier duda sencilla que tengan, en cuanto a qué pueden y qué no pueden hacer dentro de las instalaciones, forma de pago, etc. En consecuencia, los trabajadores se han sentido más cómodos y seguros al momento de llegar a sus puestos de trabajo, ya con la información más importante sobre la empresa. Este folleto debe ser revisado cada año, al momento de que se hagan las revisiones de lineamientos internos y políticas, y si se hace algún cambio en estos, el folleto debe ser cambiado también.

El Manual de incentivos No económicos que se elaboró e implementó consta de dos partes: Una los incentivos que ya existían anteriormente y que se revisaron y mejoraron en algunos casos: Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre, Aniversario del hotel, que incluye actividades deportivas, y cierra con la Fiesta de Aniversario; Convivio Infantil Navideño, regalos para hijos de los colaboradores y Posada navideña para colaboradores. Esta parte fue todo un éxito. El personal de la empresa disfrutó, en todas y cada una de las actividades. Se planificaron actividades que como mensaje primordial, llevaban compartir y llevarse bien con los demás compañeros. En estas actividades las personas que asistían se sintieron importantes y tomadas en cuenta por la empresa, lo cual redundará en su buena salud mental y como consecuencia la empresa contará con colaboradores, leales y felices. La otra parte, fue la de reconocer a los mejores colaboradores de la empresa. Se implementaron programas bimensuales en los cuales se premió a “La Estrella de Ama de

Llaves” este programa ayudó a reforzar los estándares de limpieza, de la cadena y mantuvo a la gente pendiente de hacer bien la limpieza, para ser reconocidos el día del almuerzo general. Funcionó muy bien en la parte de los colaboradores; ya que este reconocimiento los incentivó para hacer las cosas cada día mejor y, los estándares se han mantenido en un 97%, que fue el último punteo que Six Continents le dio al hotel, en octubre. Pero lamentablemente, en la parte en donde los jefes debían hacer las inspecciones de limpieza, para poder nominar a la persona, a veces no las hacían y entonces se perdía la secuencia del programa; lo que dificultó en algunos meses la premiación.

También se premió “La excelencia en el Servicio” Este programa apoyó en la parte de servicio al cliente; aquí se premió a la persona que atendiera al cliente de la mejor forma; lo que hizo que todo el personal que atiende clientes estuviera más atento de por Ej: saludar, sonreír y brindarle al cliente solo actitudes positivas, así mismo que el servicio fuera más rápido y eficiente y como consecuencia, las encuestas de servicio al cliente mejoraron en la parte de servicio al cliente. Los colaboradores de Servicio al cliente, demostraron estar complacidos con el programa, con su participación constante y que siempre, estuvieron pendientes de quien ganaba.

El premio “La Calidad Soy” reforzó valores en los colaboradores del back of the house; porque premia honestidad, honradez y buenas actitudes que los colaboradores pudieran tener tanto hacia clientes internos como a externos. Así mismo, la lealtad que demostraban a la empresa, cuidando su mobiliario y equipo; siendo honrados con lo que no les pertenece; lo cual redundó en prestar un mejor servicio e hizo sentir al personal, que ellos definitivamente hacen la diferencia entre un buen y un mal servicio. Lamentablemente, nuevamente fue difícil que los jefes nominaran al personal, en algunos meses; por lo que se complicó la premiación en algunas ocasiones.

Se implementaron también, la felicitaciones por escrito para reconocer a los colaboradores que destacaran en alguna actividad, o que los clientes les dejaran notitas de agradecimiento; esto ayudó a reforzar la autoestima de la gente, a hacerles saber que están haciendo las cosas bien, y contribuyó a su buena salud mental.

## **IV.2 Subprograma de Docencia**

En la parte de docencia; se implementó la videoteca de “Service First” del señor John Tschols; que consta de 12 charlas con tips importantes en el servicio; pero es una global de todo lo que se necesita para prestar un buen servicio en cualquier empresa.

Este curso fue muy enriquecedor; porque en cada sesión se discutían puntos importantes del servicio dentro del hotel; por otro lado se crea un patrón mental en la gente de los 5 puntos fundamentales y en los cuales está cimentado el curso que son:

Sentirse bien consigo mismo

Practicar hábitos de cortesía

Utilizar comunicación positiva y efectiva

Escuchar y hacer preguntar y

Actuar profesionalmente

Estos 5 puntos, son reforzados en cada una de las reuniones. En la primera charla se presenta el curso y se presentan estos 5 puntos. En la segunda “Trabajo en Equipo” se refuerzan estos 5 puntos aplicados, a su diario vivir con sus compañeros de trabajo y que es más beneficioso trabajar en equipo y creando sinergia; lo que ayuda a la integración de los equipos de trabajo en sus diferente áreas.

Las charlas 4 y 5, trata de un punto muy importante en todas las organizaciones que es la comunicación, la cual debe ser positiva y efectiva; así mismo que no es solo de hablar si no también de saber escuchar y a veces de preguntar. El resto de cursos refuerza toda la parte de prestación de servicios dentro del hotel.

Este curso fue bastante productivo; debido a que reforzó todos los puntos importantes para prestar un buen servicio. Así mismo estos dos departamentos estaban calificados como conflictivos, internamente y después del curso la comunicación interna ha mejorado considerablemente.

Fue difícil que todo el personal completara las 12 charlas; porque los jefes no brindaban mucha colaboración al respecto; en varias ocasiones no los dejaron asistir y esto desmotivaba a la gente; pero al final terminamos con una asistencia de: Ama de Llaves 87% y área financiera 95%. Por otro lado, el grupo de camareras fue bastante pasivo y, no les gustaba hacer dinámicas; así que el utilizar su mismo lenguaje, fue un punto importante para poder lograr su atención y tener éxito en el curso.

En la parte de capacitación que impartió INTECAP, a los gerente y jefes de área del hotel; ayudó significativamente en la parte de organización en sus departamentos, para bajar el estrés que se genera en el trabajo diario, fomentó la parte de trabajo en equipo como base para el buen desarrollo de todas sus actividades. Los jefes respondieron muy bien, con su participación a los 4 cursos que se impartieron a través de INTECAP.

El Mini diplomado de ventas, se impartió durante 3 meses; esta parte fomentó la seguridad en sí mismos, de los vendedores, punto clave para cerrar ventas; y les dio tips importantes para vender mejor y lograr alcanzar las metas. El inconveniente aquí fue, que las dos vendedoras de banquetes no asistieron, debido a que decían no tener tiempo; en el caso de los vendedores de habitaciones la asistencia fue satisfactoria.

Con estas dos capacitaciones, también se dio que como los instructores son externos, no ha habido ningún seguimiento de los frutos, que estas pudieran estar dando.

Dentro de este subprograma, se elaboró y puso en práctica un programa para la divulgación de la filosofía del hotel. Este reforzó la misión, visión y los valores del hotel; que fueron modificados en enero 2,003. Se hicieron actividades que fueron amenas para el personal y la mayoría de ellos comprendió y tiene en mente, lo que la empresa quiere ahora y a futuro; así mismo, sus fundamentos que son los valores. La forma de hacerlo fue lúdicamente y reforzando constantemente estos tres puntos en forma visual y auditiva; en esta parte no existieron inconvenientes.

### **IV.3 Subprograma de Investigación**

Esta parte del E.P.S. fue bastante complicada debido a que el planteamiento original que era “Factores de Incidencia de la rotación de Personal” se tuvo que cambiar debido a que se hizo una reorganización de personal en el empresa y se despidió a más o menos 18 personas; por lo que esta investigación ya no tenía razón de ser.

Después de otra evaluación, se procedió a hacer una “Evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores de Alimentos & Bebidas”, con el objeto de determinar por qué el personal de esta área estaba teniendo tan malas actitudes hacia el servicio; lo cual estaba afectando a la empresa, por las quejas frecuentes de los clientes. Fue productiva esta evaluación, porque se determinó las áreas con las cuales están descontentos los empleados.

El área que de acuerdo a resultados fue la más baja y negativa es la de salario. Lo que pareciera contradictorio, con el planteamiento del presente Ejercicio Profesional Supervisado, que la gente feliz trabaja mejor. A este respecto se considera, que la situación es generalizada por la problemática económica que está viviendo no solo Guatemala si no Latinoamérica, ninguna persona trabaja por hobby, todos lo hacen por una remuneración, con la que satisfacen la necesidad de manutención de sus familias y les otorga de alguna manera cierto confort en su nivel de vida y estatus dentro de la sociedad.

Esta es una necesidad importante, porque forma parte de las necesidades elementales, es vital y garantiza la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado, que la parte salarial es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción, en los colaboradores, pero que se puede compensar de alguna manera, con otro tipo de incentivos que provoquen motivación y por lo tanto satisfacción en los colaboradores. Es importante mencionar que es la percepción de justicia por parte del colaborador, la que favorecerá su satisfacción. Se pudo observar, que los colaboradores de Alimentos & Bebidas, siempre están comparando su nivel de salario con el de sus compañeros e incluso lo hacen con personal que tiene puestos en un nivel diferente al de ellos; que en algunos casos son mejor remunerados y de allí es donde concluyen, que están mal pagados e inicia el descontento. Aquí es importante, reorientar la percepción de los empleados, en cuanto a su nivel salarial, y no estaría demás realizar un estudio salarial, para ver si el hotel está compitiendo en el mercado, con sus salarios.

El área que se ubicó en segundo lugar, porque salió baja y negativa es la de Líder. Esto es bastante delicado, porque dentro de las cosas que el ser humano maneja como importantes es la parte del reconocimiento y su autoestima, de acuerdo a la teoría de las necesidades de Maslow; es la necesidad que se ubica en la punta de la pirámide, es decir, la más importante; aquí también está incluida la necesidades sociales que son de afiliación con las demás personas. De acuerdo a la encuesta, estas necesidades no son satisfechas por el personal de alimentos & bebidas, lo que ha desencadenado en una mala comunicación entre jefe y colaborador. No se transmite la información que el personal necesita para realizar su trabajo y la forma de dar instrucciones no es la adecuada. De acuerdo a estudios relacionados los colaboradores con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia ellos.

El área de relaciones interpersonales, por su puntaje global nos da la pauta, que las relaciones entre compañeros, son cordiales y adecuadas. Únicamente tira resultado bajo la parte de círculo de amigos, lo que indica que los colaboradores no están satisfaciendo completamente, su necesidad afiliación y de recibir y dar afecto; lo que puede estar provocando frustración en los colaboradores y por lo tanto afecte su salud mental; lo que al final termina en prestar un mal servicio al cliente.

Trabajo: fue evaluada alta positiva; sí les gusta y disfrutan de su trabajo. Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción; porque las personas

poseerán talentos y habilidades adecuados para cumplir con las demandas de su trabajo. Esta parte de la evaluación nos dará muy buenas pautas, para reforzar las dos áreas que salieron débiles. En esta misma área salió negativa la parte de herramientas. A los colaboradores les interesa su ambiente de trabajo; este debe permitirles el bienestar personal y facilitar el hacer un buen trabajo, es decir que deben contar con todas las herramientas que necesitan, para su buen desempeño.

Y el área que puntuó más alto positivo, fue la de Servicio al cliente. En realidad, los colaboradores tienen conciencia de la importancia que tienen los clientes, para el hotel e incluso para ellos mismos. Si los clientes no vienen, los colaboradores no tendrían empleo. Esta área no es muy influyente para la establecer satisfacción de los colaboradores, pero se incluyó debido a que reforzará, para poder elaborar programas para mejorar las áreas que salieron negativas.

El análisis general de esta área es que, los colaboradores están insatisfechos en tres de sus áreas más importantes que son: Necesidades Elementales, Necesidades de Afiliación y Necesidades de reconocimiento; lo cual ha llevado a la insatisfacción de los colaboradores, que produce una baja en la eficiencia dentro de la organización y puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. En este caso específico se ha manifestado, en malas actitudes hacia el servicio, que le prestan a los clientes.

#### **IV.4 Análisis de Contexto**

El presente Ejercicio Profesional Supervisado, de acuerdo a los comentarios y pláticas sostenidas con Gerencia General; ha resultado productivo, ha abierto nuevas formas de hacer las cosas; se tomó conciencia de que el servicio es número uno en esta institución y que este no puede ser bueno si el recurso humanos está capacitado y listo para atender a los clientes, es decir, que los colaboradores no solo deben saber hacer su trabajo si no hacerlo contentos. Esta parte fue cubierta de muy buena forma con el Programa de Incentivos No económicos que se creó e implementó. Al ser implementado este programa, el personal participó en varias actividades que contribuyeron a su salud mental; porque fueron organizadas especialmente para ellos y disfrutaron cada una de ellas, lo que logró que se sintieran parte de la organización y una identificación con la empresa, que se vió reflejada

en los resultados de las evaluaciones de servicio. Este Programa, fue productivo y dio resultados positivos; por lo que se sugiere hacerle seguimiento constante, para que sea innovador todo el tiempo. También se premió a los colaboradores por hacer bien las cosas, se crearon 3 programas de incentivo que premiaron a las personas que prestan buen servicio, que cubrieron todas las áreas del hotel. Estos programas resultaron ser muy significativos para los colaboradores, porque en realidad los premios, no fueron nada fuera de lo común, pero el hecho de pararse frente a todos sus compañeros, en una actividad especial y recibir una plaqueta en donde decía que eran excelentes prestadores de servicio o en sus áreas de trabajo, fue un motivante desencadenador de buenas actitudes y de mejoría en las diferentes áreas de hotel; ya que se creó una competencia sana entre cada miembro de los diferentes departamentos. Todos querían ganarse el premio bimensual. Se implementó felicitar y agradecer al personal que destacó en alguna actividad o demostró algún valor importante; se reconoció: colaboración, apoyo, honrandez, etc.

También, se apoyó al personal de nuevo ingreso, para que su etapa de adaptación, sea más rápida y placentera, con el Manual de Inducción que se creó e implemento; así como, la hoja de check list para inducción general. Estas dos nuevas herramientas dan toda la información de la empresa y sus procedimientos en cuanto a colaboradores, y ayudan para que ningún punto importante, que el colaborador deba conocer, sea obviado en su inducción. Estas actividades y procesos internos, son herramientas importantes, para la salud mental de los colaboradores, lo que redundará en la buena prestación de servicios a los clientes y huéspedes.

Se elaboró y puso en práctica un programa para la divulgación de la filosofía del hotel; con lo que se fortaleció la Misión, Visión y Valores de la empresa. El personal conoce claramente, hacia dónde va y a dónde quiere llegar la empresa, basados en 5 valores que son los principales fundamentos, para alcanzar su meta. Con que se fortaleció la identificación que cada colaborador tiene con la empresa; ya que se les instó a hacer sus metas propias, tanto profesionales como personal y que vayan de la mano con las metas del hotel; con lo que se logrará un crecimiento de colaboradores y de la empresa. El mensaje principal de la campaña fue: “ganar ganar”, si la empresa está bien, los colaboradores también.

En esta parte del E.P.S. no se presentó ningún inconveniente; el apoyo de la gerencia fue total, lo que ayudó mucho a que la campaña funcionara.

En la parte de docencia, se impartió la serie de charlas Service First. Estas charlas contribuyeron a concienciar al personal de ama de llaves y del área financiera, a que deben prestar un servicio de calidad, porque es su única herramienta de competencia y el mensaje número 1 fue que “Servicio, es lo que el cliente dice que es”; debido a que todos tienen expectativas diferentes, cuando solicitamos un servicio; así que aquí la clave es, darle al cliente lo que necesite, dentro de las posibilidades de la empresa. Así mismo reforzó la parte de trabajo en equipo y les proporcionó tips importantes para mejorar la parte de servicio y de comunicación.

En esta parte existieron varios inconvenientes, el principal fue la falta de apoyo por parte de los jefes; ellos consideraban la capacitación como algo secundario y en varias ocasiones no dejaron al personal asistir; por lo que se sostuvieron varias pláticas con los jefes de áreas, a efecto de concientizarlos, sobre que el recurso número uno, con que cuenta las empresas es el recurso humano; lo cual tuvo buena respuesta porque se logró una buena asistencia y en el caso de ama de llaves, se repitieron tres charlas, con el fin de que todos pudieran tener su certificación de haber recibido las doce charlas.

Otro obstáculo con el departamento de ama de llaves, inicialmente fue el lenguaje, que se estaba utilizando; la gente no entendía cuando se utilizaban tecnicismos o palabras muy compuestas. Así que, se evaluó y se cambió el tipo de lenguaje, para utilizar uno parecido al de ellos ó más sencillo.

Este fue un grupo bastante pasivo, no les gustaba hacer dinámicas; así que cuando se cambió el lenguaje, se incluyeron algunas anécdotas, que parecieran chiste y esto mejoró mucho el ambiente.

También se logró contactar con INTECAP, para que impartieran cursos a jefes y gerentes y un Minidiplomado al departamento de ventas.

Los jefes y gerentes tomaron cuatro cursos; que los apoyaron para mejorar la parte de organización en sus áreas de trabajo, para disminuir su stress diario, y la parte de comunicación. Durante el desarrollo de los cursos, hubo una convivencia entre todos ellos, lo cual según comentaron, no existía porque no tienen tiempo, para platicarse de cosas que no sean de trabajo. El equipo de jefes del hotel, es un equipo bastante dinámico y en el cual todos conocen bien su trabajo. Y aunque no existía esa convivencia que se dio durante los cursos y que sirvió, para que se conocieran y supieran que dentro del hotel hay buenas personas, no solo buenos trabajadores, el equipo ha estado siempre bien integrado; ya que se apoyan cada vez que es necesario y el trabajo que realizan a diario, es en equipo.

Los jefes asistieron a los cuatro cursos; en varias ocasiones hubo necesidad de cambiar de día o de horario, con la autorización de instructor, debido a alta ocupación o movimiento fuerte en alimentos & Bebidas.

El inconveniente con estos cursos, es que no existe seguimiento por parte de INTECAP; el instructor viene da el curso y no hay seguimiento a resultados; sería bueno que este seguimiento lo haga el departamento de Recursos Humanos del hotel.

El mini-diplomado de ventas, impartido a las vendedoras de habitación y de banquetes, duró tres meses y apoyó la parte de cierre de la venta, comunicación positiva y efectiva, presentación del producto y reforzó que el hotel es un excelente producto y fácil de vender, Esta serie de charlas, apoyó a los vendedores del hotel, para tener mayor seguridad en ellos mismos y en el producto que venden, les proporcionó tips y herramientas importantes, para no dejar ir a ningún cliente. Fue muy interesante ver, como los ejecutivos de ventas habitaciones, estaban sumamente interesados en el curso. Asistieron durante los 3 meses que duró y han puesto en práctica la mayor parte de cosas que aprendieron. Elaboraron un script estándar para cada visita que realizan, y hacen seguimientos más ordenados, a los posibles compradores. Sus comentarios, al finalizar el Mini-diplomado fueron buenos; ya que externaron que en ninguna empresa donde han trabajado, habían recibido un curso tan completo, porque las empresas no les gusta invertir tiempo, para capacitación. En este sentido la gerencia del hotel, es bastante accesible y está muy interesada en que el personal del hotel, esté bien capacitado.

Lamentablemente las dos vendedoras de banquetes, dejaron de asistir en el segundo mes. Y su jefe inmediato se los permitió; por lo que no se pudo hacer nada.

Se hizo una “Evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores de alimentos & Bebidas”; esta arrojó resultados que a futuro ayudarán a mejorar el departamento de A & B, Las áreas evaluadas fueron: Líder, trabajo, salario, relaciones interpersonales y servicio al cliente. De acuerdo a resultados, existe mayor descontento en las áreas de salario y líder. Estas son dos áreas importantes, para la satisfacción del personal; ya que ambas podrían estar causando frustración en los colaboradores, que al final desencadena en prestar servicio pobre y deficiente a los clientes. Esta puede ser en gran parte la explicación a la parte de malas actitudes, que están teniendo los colaboradores de Alimentos & Bebidas, hacia el servicio; pueden estar manifestando su descontento y frustración con estas dos áreas que son vitales e importantes; por lo que será importante crear un programa de incentivos, específico para esta área, que cree motivación en ellos para hacer las cosas bien.

Se dejan sugerencias para capacitar al líder en comunicación positiva y organización, que son las áreas que salieron bajas en la evaluación. Las áreas de trabajo, relaciones interpersonales y servicio, arrojan resultados positivos; lo que nos da la pauta de que a los colaboradores, si les gusta su trabajo, tienen una buena comunicación con sus compañeros y saben que el cliente es número uno, en esta empresa. Aunque, es importante mencionar que en el área de trabajo, los colaboradores refieren no contar, con las herramientas que necesitan, para prestar un buen servicio; lo cual debe ser un punto importante de observancia y análisis, para la empresa; ya que si en realidad no cuentan con las herramientas necesarias, no puede haber exigencia por parte del hotel. En general, los resultados positivos de estas áreas serán de gran apoyo, para mejorar las dos áreas débiles; ya que si existe disposición de parte del grupo de colaboradores. Esto servirá de parámetro, para reforzar principalmente las áreas de salario y líder; lo cual ayudará a cambiar malas actitudes de los colaboradores y a prestar un mejor servicio.

El presente Ejercicio Profesional Supervisado se enfocó específicamente en mejorar el servicio tanto al cliente interno como externo, lo cual al parecer del profesional se logró en gran medida. Los estándares de limpieza se mantienen en un 97%, que fue la última calificación que se recibió por parte de Intercontinental Group. El servicio ha mejorado considerablemente y lo demuestran las encuestas de servicio que los clientes llenan, en las cuales al mes de octubre había un acumulado de 89% de excelentes. Se ha logrado una mejor integración de los equipos de trabajo de las diferentes áreas del hotel; hay más conciencia de la importancia de atender bien a los huéspedes; la gente valora su trabajo. La conclusión es que “La Gente Feliz Trabaja Mejor”, porque están contentos con ellos mismos, con su trabajo y su entorno se vuelve satisfactorio, lo que mejora considerablemente la productividad. Hay muchas cosas por hacer aún; será importante hacer seguimientos a todas y cada una de las herramientas que se crearon, revisarlas y actualizarlas por lo menos cada 6 meses, para que sean dinámicas y el personal no se aburra con lo mismo. Se deja una buena plataforma, para reforzar la parte de A & B; porque con la evaluación realizada, se puede iniciar un programa de Mejora interna en esta área.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

##### **5.1.1 Conclusiones Generales**

- El presente Ejercicio Profesional Supervisado, fue una muy buena experiencia para el profesional; ya que reforzó áreas conocidas y se llevó a la práctica, todo lo aprendido en la teoría.
- Para la empresa, fue de gran apoyo, porque a través del presente, se encontraron nuevas formas de hacer las cosas y no solamente las tradicionales.
- Se logró concientizar a los jefes; sobre que el recurso humanos es el más importante con que la empresa cuenta y que si la gente es feliz, trabaja mejor.

##### **Conclusiones Específicas**

##### **5.1.2 Subprograma de Servicio.**

- El Manual de Incentivos no económicos; refuerza y comprueba la teoría que la gente feliz, trabaja mejor.
- El Manual de Incentivos, reconoce el trabajo efectivo, de los colaboradores, con lo que se logra mayor y mejor identificación con la empresa.
- El Manual de Inducción General, para los colaboradores de nuevo ingreso, ayuda a reducir la ansiedad de los primeros días de trabajo y crea seguridad en el colaborador nuevo.

##### **5.1.3 Subprograma de Docencia**

- El programa de capacitación (videoteca) “Service First” impartido, retroalimenta tips importantes para atender con excelencia a clientes tanto internos como externos.
- El programa para la divulgación de la filosofía de la empresa; deja en claro hacia donde va la empresa y encamina a todos los colaboradores a trazarse metas, que vayan de la mano con las metas de la empresa;

##### **5.1.4 Subprograma de Investigación**

- Existe mala comunicación entre el Líder del área y sus colaboradores; lo que causa desorganización en el departamento y se presta un mal servicio al cliente.
- Los colaboradores, no poseen todas las herramientas de trabajo, que necesitan para que su labor sea efectiva; lo que puede estar incidiendo en la mala prestación de servicios.
- El personal se encuentra descontento con su salario; no llenan su presupuesto y se sienten mal pagados. Lo que puede ser causa de sus malas actitudes hacia los clientes.
- Los colaboradores, conocen bien su trabajo y les gusta.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendaciones generales**

- Motivar constantemente al personal de la empresa; porque la gente feliz trabaja mejor.
- Buscar en todo momento, nuevas formas de hacer las cosas y que sean funcionales, no estancarse en lo tradicional. El mundo de los negocios es dinámico

#### **Recomendaciones Específicas**

### **5.2.2 Subprograma de Servicio**

- Revisar por lo menos cada seis meses, el Manual de Incentivos no económicos; para renovarlo constantemente y cambiar actividades, para que el personal esté siempre motivado, con cosas nuevas.
- Hacer seguimiento al Manual de inducción, para ver necesidades de cambiar ó mejorarlo; a través de entrevistas, al momento de confirmar al personal en el puesto

### **5.2.3 Subprograma de Docencia**

- Crear un programa permanente de capacitación, que refuerce servicio en los colaboradores. Estos programas deben estar siempre vigentes en la empresa.
- Reforzar constantemente en los jefes, que el personal es el recurso número 1 con que la empresa cuenta y debe estar bien capacitado, para que pueda cumplir con las expectativas de los clientes.
- Retroalimentar constantemente, con nuevos programas, a los colaboradores; sobre la filosofía de la empresa.

### **5.2.4 Subprograma de investigación**

- Crear un programa de capacitación, para el líder del área, que incluya los temas de comunicación efectiva y positiva, relaciones interpersonales, servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Evaluar las herramientas con que realiza su trabajo el personal actualmente y analizar si son las adecuadas, a efecto de evitar deficiencias en el servicio
- Realizar un estudio salarial, de mercado; para evaluar en dónde se ubica la empresa, si los sueldos son competitivos y de no ser así; considerar una mejora.
- Elaborar programas de incentivos no económicos, específico para área de Alimentos & Bebidas.
- Elaborar programa de retroalimentación sobre “Servicio” y “Atención al cliente que refuerce su buen conocimiento y gusto por su área de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Chruden/Sherman

Administración de Personal

México D. F. Agosto 1,989

Capítulos I y II

Dessler Gary

Administración de Personal

Cuarta Edición

Capítulos 11 y 13

Matthews Andrews

Por favor sea Feliz

Capítulos 1 y 2

Nelson Boy

1001 Formas de Recompensar a los Empleados

Editorial Norma 1,996

Nelson Bob

1001 Formas de Motivar a los Empleados

Editorial Normal 1,998

Wendell L. French

Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos

Editorial Limusa 1,983

Capítulos 6 y 16

## GLOSARIO

**Amenities:** Todos los utensilios que el hotel proporciona al huésped para su aseo personal: shampoo, crema, toallas faciales, toallas para baño, etc.

**Buffet:** Tipo de servicio que presta alimentos & Bebidas, en donde la comida se encuentra colocada en unas mesas (montaje) y las personas mismas se la sirven.

**Comanda:** Término utilizado en los restaurantes y corresponde al documento, que el mesero traslada a la cocina, con la orden de los clientes.

**Colaborador:** Trabajador del hotel.

**Contrabarras:** Mesas que se utilizan en montajes de eventos.

**Check Inn:** Proceso de bienvenida e ingreso al sistema computarizado; así como, asignación de habitación para los huéspedes.

**Check Out:** Proceso de salida de un huésped del Hotel Holiday Inn.

**Cubierteria:** Juego de cubiertos utilizados en el servicio del restaurante y de eventos; que dependiendo del evento puede constar de: Cuchara, tenedor, cuchillo, etc.

**Estándares:** Requerimientos de la cadena, para poder tener el nombre de Holiday Inn.

**Faldones:** Telas tipo falda con pliegues, que se utilizan en la orilla de las mesas, en los montajes de eventos.

**Incentivo:** Se refiere a crear factores, que motiven al empleado a realizar su trabajo contento y por lo tanto de una buena forma.

**Inducción:** Proceso, en el cual el nuevo colaborador conoce la organización del hotel y su nuevo puesto de trabajo.

**Habitación sencilla:** Habitación con una sola cama

**Habitación doble:** Habitación con dos camas

**Junior Suite:** habitación con dos ambientes diferentes, uno de sala y otro de dormitorio; así como cocineta incluida.

**Kitchen net:** Cocineta completamente equipada, ubicada en las suites del hotel.

**Lost and found:** Procedimiento que se utiliza cuando un huésped olvida alguna cosa en la habitación, para que pueda ser devuelto cuando el huésped lo solicite.

**Montaje:** Formas de colocación de sillas mesas, cubiertería y decoración de un evento.

**Paper View:** Sistema de películas en video, conectado a todas las habitaciones del hotel, a través de cable.

**Ocupación:** Esta se define en porcentaje y corresponde al número de cuartos ocupados durante el día.

**Proveedor:** Empresas encargadas de vender el producto que el hotel necesita para operar.

**Puntos de venta:** Todos los negocios del hotel conectados al sistema de Lanmark como son restaurante, bar, etc.

**Steward:** Persona encargada de limpieza de la cocina; así como de lavar cristalería en la máquina lavaloza, también se les llama dish washer.

# INDICE GENERAL

Página	Contenido
1	Síntesis Descriptiva
2	Introducción
	<b>CAPITULO I</b>
	Antecedentes
3	Monografía del lugar
3	Descripción de la institución
8	Descripción de la población atendida
9	Planteamiento de los problemas
	<b>CAPITULO II</b>
	Referente Teórico Metodológico
10	Abordamiento Teórico-metodológico
17	Objetivos
18	Metodología de abordamiento
	<b>CAPITULO III</b>
	Presentación de actividades y Resultados
20	Subprograma de servicio
28	Subprograma de Docencia
31	Subprograma de investigación
	<b>CAPITULO IV</b>
	Análisis y discusión de resultados
40	Subprograma de servicio
42	Subprograma de docencia
43	Subprograma de investigación
45	Análisis de contexto
	<b>CAPITULO V</b>
	Conclusiones y recomendaciones
	Conclusiones
50	Conclusiones generales
50	Subprograma de servicio
50	Subprograma de docencia
50	Subprograma de investigación
	Recomendaciones
51	Recomendaciones generales
51	Subprograma de Servicio
51	Subprograma de docencia
51	Subprograma de investigación
52	Bibliografía
53	Glosario