

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO
PARA EL PERSONAL DEL HOTEL PAN AMERICAN”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

BYRON JOSUÉ LÓPEZ TEVALÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichon Boror

EXONERACIÓN DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según el Punto SEXTO del acta 23-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de octubre de 2009.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Guatemala, abril de 2012.

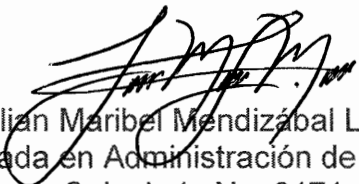
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencia Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor decano:

De conformidad con la designación de este decanato, de fecha veinticuatro de octubre de 2011, procedí a asesorar al estudiante Byron Josué López Tevalán, en la elaboración de su tesis titulada: **“Estrategias de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American.”** La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de administrador de empresas en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Lilian Maribel Mendizábal López
Licenciada en Administración de Empresas
Colegiada No. 9171



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 238-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA EL PERSONAL DEL HOTEL PAN AMERICAN", que para su graduación profesional presentó el estudiante BYRON JOSUÉ LÓPEZ TEVALÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

A:

DIOS: Por estar siempre a mi lado y ser la fortaleza de mi vida.

MIS PADRES: Mauro y Lucy por su gran amor que día a día me regalan, por enseñarme a luchar y alcanzar mis sueños, los amo.

MIS HERMANOS: Mauro, Fredy y Oliver quienes son los mejores hermanos del mundo.

MI HERMANA: Cristy quien es una hermana y madre ejemplar a la que admiro y apoyaré siempre.

MIS SOBRINOS: Víctor, Marlon e Ivonne quienes son la unión de nuestra familia.

Angie por ser un ángel en mi vida y estar en los momentos más difíciles y alegres; gracias por tu cariño y por estar a mi lado en todo este proceso.

A mis **AMIGOS** Paco, Daniel, Elton, Yaneth, Leslie, Eva, Tarek, Cristy, Manuel, América, Majo, Allan, Gilda, Maricruz, Licda. Lilian, Mayra, Silvia Cruz quienes me brindaron su amistad y apoyo y son parte importante en mi vida.

USAC por darme todos los conocimientos y permitirme ser parte del gran equipo de San Carlitas.

ÍNDICE

	Página
CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	01
1.2 Proceso administrativo	01
1.2.1 Planeación	02
1.2.2 Organización	02
1.2.3 Integración	03
1.2.4 Control	03
1.2.5 Dirección	03
1.3 Definición de grupo y equipo de trabajo	04
1.3.1 Grupo de trabajo	05
1.3.2 Equipo de trabajo	05
1.4 Factores que propician la madurez de un grupo y que permitan formar un equipo de trabajo	07
1.4.1 Estructura y papeles del grupo	08
1.4.2 Objetivos del grupo	08
1.4.3 Liderazgo	09
1.4.4 El estatus dentro del grupo	10
1.4.5 Cohesión del grupo	10
1.4.6 Comunicación	10
1.4.6.1 Comunicación administrativa	12
1.5 Cuando usar equipos de trabajo	13
1.6 Trabajo en equipo	14
1.6.1 Condiciones básicas del trabajo en equipo	14
1.6.1.1 Confianza mutua	14

CONTENIDO

1.6.1.2 Comunicación y colaboración	15
1.6.1.3 Solidaridad	15
1.6.1.4 Legitimidad de los liderazgos	16
1.6.1.5 Cultura y normas compartidas	16
1.6.2 Ventajas del trabajo en equipo	16
1.7 Estrategia	17
1.7.1 Niveles de la estrategia	18
1.7.1.1 Estrategia corporativa	18
1.7.1.2 Estrategia de unidad de negocios	18
1.7.1.3 Estrategia operativa	18
1.7.2 Implantación de la estrategia	18
1.8 Hotel	19

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL PAN AMERICAN

2.1 Técnica	20
2.1.1 Población	20
2.2 Generalidades del Hotel	20
2.2.1 Ubicación	22
2.2.2 Servicios	23
2.3 Visión, Misión y Valores	25
2.3.1 Visión	25
2.3.2 Misión	26
2.3.3 Valores	26
2.4 Estructura organizacional del hotel	26
2.4.1 Descripción de las funciones de los departamentos del hotel	27
2.4.2 Condiciones de trabajo	29

CONTENIDO

2.5	Análisis de los aspectos que determina el trabajo en equipo	29
2.5.1	Análisis de objetivos en común	29
2.5.2	Análisis del liderazgo	33
2.5.3	Análisis de la cohesión	36
2.5.4	Análisis de la comunicación	40
2.5.5	Análisis de la confianza	44
2.6	Análisis de los resultados	45

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA EL PERSONAL DEL HOTEL PAN AMERICAN

3.1	Justificación de la propuesta	47
3.2	Objetivo de la propuesta	47
3.3	Beneficios	47
3.3.1	Beneficios para el hotel	48
3.3.2	Beneficios para los trabajadores	48
3.4	Estrategias de trabajo en equipo	48
3.4.1	Estrategia No. 1	49
3.4.1.1	Desarrollo	51
3.4.1.2	Diseño del diploma a proponer	57
3.4.1.3	Evaluación de la estrategia	59
3.4.1.4	Recursos para la implementación	59
3.4.2	Estrategia No. 2	60
3.4.2.1	Desarrollo	62
3.4.2.2	Diseño del diploma a proponer	69
3.4.2.3	Evaluación de la estrategia	71
3.4.2.4	Recursos para la implementación	71
3.4.3	Estrategia No. 3	72

CONTENIDO	
3.4.3.1 Desarrollo	74
3.4.3.2 Diseño del diploma a proponer	79
3.4.3.3 Evaluación de la estrategia	81
3.4.3.4 Recursos para la implementación	81
3.5 Programa de capacitación de las estrategias de trabajo en equipo	83
3.6 Evaluación de las estrategias	85
3.6.1 Evaluación del trabajo en equipo	85
3.7 Costo anual para la implementación de la propuesta	86
3.8 Análisis costo / beneficio	87
3.9 Plan de acción	88
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	93

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
01	Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	6
02	Resumen de los resultados	45
03	Propuesta de estrategias de trabajo en equipo	49
04	Estrategia No. 1 Comunicación efectiva	50
05	Táctica No. 1 capacitación 1	52
06	Costo semestral de la estrategia de comunicación efectiva	60
07	Estrategia no. 2 Transformando lideres	61
08	Táctica No. 1 capacitación 2	63
09	Costo semestral de la estrategia de liderazgo	72
10	Estrategia No. 3 Circuito de trabajo	73
11	Táctica No. 1 capacitación 3	75
12	Costo semestral de la estrategia de circuito de trabajo	82
13	Programa de capacitación de las estrategias de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American	84
14	Inversión de la propuesta	87
15	Análisis costo / beneficio anual	88
16	Plan de acción estrategia de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American	89

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
01	Fases del proceso administrativo	02
02	Roles específicos del liderazgo en los equipos	09
03	Elementos del proceso de comunicación	11
04	Estructura organizacional del Hotel Pan American	27
05	Participación de los trabajadores en la creación de objetivos	30
06	Objetivos en común	31
07	Compromiso con los objetivos	32
08	Enseñanza de los procedimientos de trabajo por parte del jefe	33
09	Apoyo del jefe en la ejecución de actividades	34
10	Incentivos del jefe a sus subordinados	35
11	Solidaridad entre compañeros de los diversos departamentos	36
12	Importancia de pertenecer a un equipo	37
13	Unión en el trabajo en conjunto	38
14	Estimulación referente al trabajo en equipo	39
15	Flujo descendente de comunicación	40
16	Flujo ascendente de comunicación	41
17	Flujo de comunicación horizontal entre compañeros del mismo departamento	42
18	Flujo de comunicación horizontal entre compañeros de otros departamentos	43
19	Confianza entre compañeros	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Página
01	Medios de comunicación	53
02	Lineamientos para saber escuchar efectivamente	56
03	Pasos para realizar una reunión eficiente	58
04	Funciones del líder	64
05	Características del líder	65
06	Diferencia entre líder y jefe	66
07	Pasos para la toma de decisiones	70
08	Condiciones para que exista trabajo en equipo	76
09	Acciones para crear confianza entre compañeros	77
10	Acciones para crear solidaridad entre compañeros	78
11	Propuesta de etapas para la solución de conflictos	80

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es esencial que las empresas tengan al personal trabajando en equipo, motivado y con excelentes relaciones interpersonales, debido a la importancia del recurso humano; para ello deben apoyarse en técnicas y estrategias con el fin de realizar los procedimientos laborales eficaces y eficientes.

El estudio que se presenta a continuación fue realizado en los diferentes departamentos del Hotel Pan American, en el cual se propone tres estrategias que permitan crear condiciones de trabajo en equipo; así mismo, contribuyan a mejorar el ambiente laboral y con ello el alcance de las metas establecidas por la empresa. Está formado por tres capítulos, el primero contiene el marco teórico donde se desarrolla la teoría relacionada a la investigación.

El capítulo II está integrado por los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, su visión, misión y valores; el diagnóstico de la situación actual de los diferentes departamentos que forman el hotel y el análisis respectivo de cada elemento que contribuye a la generación de trabajo en equipo.

El capítulo III incluye la propuesta de las tres estrategias que permitan crear condiciones de trabajo en equipo, la cual ayudará a eliminar y/o disminuir los problemas encontrados en el diagnóstico.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

La administración es tan antigua como el origen del hombre, debido a que siempre ha habido necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones, entre otras. Ha ido evolucionando a lo largo de los años; mucho se ha escrito sobre este tema, algunos la consideran como un proceso y otros como una ciencia.

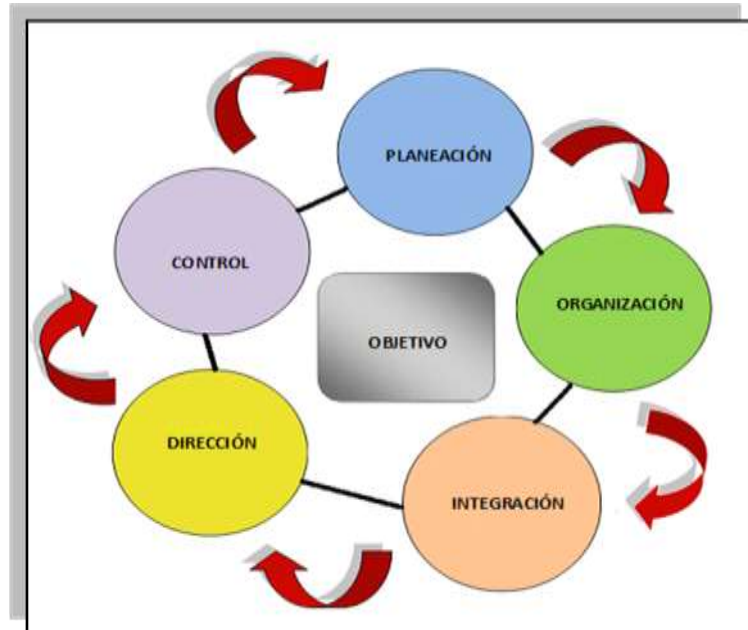
La administración tiene infinidad de conceptos y uno de ellos es “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (5:7) Para efecto de la siguiente investigación se toma el concepto de administración y las personas, se define como: “importancia de los empleados con los que el administrador trabaja y a los que dirige para que se cumplan los objetivos de la organización.” (1:3) Siendo las personas los elementos de mayor importancia en la administración y con quienes se debe de trabajar para lograr el éxito.

Dentro de la administración se encuentra el proceso administrativo que se define como: “proceso para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien y contribuyan a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos.” (1:23)

1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo está formado por fases que se encuentran relacionadas en una interacción dinámica y constituyen un ciclo administrativo, el cual se describe en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia, marzo de 2011.

Los conceptos que se desarrollan a continuación detallan la importancia de cada fase del proceso administrativo.

1.2.1 Planeación

“Es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios de mañana. Se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.” (1:39)

1.2.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. Permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:124)

1.2.3 Integración

“Es el elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.” (1:181)

1.2.4 Control

“Consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social; por tanto, cuanto más claros, complejos y ordenados sean los planes, más se facilitara la función del control, que es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se ha cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.” (1:300)

1.2.5 Dirección

Es la fase del proceso administrativo en la que se puede lograr alcanzar el éxito de una organización, debido a que implica el alcance de una forma determinada de comportamientos por parte del recurso humano que integra la empresa.

La dirección se define como: “conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.” (1:202)

Significa emitir instrucciones, asignar, guiar o vigilar a los trabajadores para asegurarse de que las cumplan; dirigir para construir una fuerza de trabajo

efectiva, motivar a cada empleado para que con ello trabaje con voluntad y entusiasmo y así lograr los objetivos de la compañía.

Uno de los principales aportes de la dirección es lograr que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.

La dirección también implica influir o inducir a los subordinados a que observen determinados comportamientos; se centra en el ejercicio del mando sobre los empleados, para que cooperen en alcanzar los objetivos, por lo que intenta motivar y dar los más altos niveles de desempeño.

Otro aspecto importante es el hecho de que la dirección se aplica tanto en lo individual como grupal. Es decir, que es necesario dirigir a cada integrante de la organización considerando su personalidad y cuando se considera a los miembros como un grupo deben ser encaminados a que todo el personal trabaje como un verdadero equipo.

Para efectos de investigación se desarrollará la fase de la dirección, pues es en el ámbito de ésta, donde se manifiestan las posibles causas del problema de la empresa.

1.3 Definición de grupo y equipo de trabajo

La mayoría de empresas están formadas por grupos, los cuales surgen para la realización de tareas. Pocas organizaciones cuentan con equipos de trabajo y son las que en su mayoría alcanzan el éxito. Pero ¿cuál es la diferencia entre grupo y equipo de trabajo?, para aclarar esta pregunta se definen a continuación los conceptos.

1.3.1 Grupo de trabajo

“Conjunto de personas que trabajan en la misma área o que se han agrupado para emprender una tarea, pero que no necesariamente se integran como unidad ni logran mejoras importantes en el desempeño.” (1:277)

En los grupos de trabajo cada individuo realiza sus actividades sin importar las del otro y, en la mayoría de veces, se limita a cumplir sólo con sus tareas y no le importa el objetivo de la empresa. Existen dos tipos de grupos: los formales y los informales.

- a. **“Grupos formales:** son grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización que tienen funciones laborales designadas y tareas específicas.
- b. **Grupos informales:** estos grupos son sociales y se presentan en forma natural en el lugar de trabajo en respuesta a la necesidad de contacto social.” (5:370)

Los grupos cumplen con el alcance de las metas, pero de forma individual y en un mayor tiempo. La existencia del tipo de grupo que surja en la empresa va a depender de acuerdo a su estructura y a la dirección de sus gerentes.

1.3.2 Equipo de trabajo

“Se integran por personas (por lo general un número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables. Un verdadero equipo se compromete a trabajar con éxito en conjunto, para lograr un desempeño elevado.” (1:278)

“Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua y destrezas complementarias.” (4:383)

“Grupos de personas que trabajan de manera participativa con el fin de lograr un propósito frente al cual todos sus miembros son responsables.” (6:196)

Un grupo y un equipo de trabajo pueden alcanzar los objetivos de la empresa, pero ¿Cuál es la diferencia entre éstos y con quién se obtiene un mayor beneficio? El cuadro que se presenta a continuación da respuesta a la pregunta:

Cuadro No. 1
Diferencia entre grupo y equipo de trabajo

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Objetivos difusos	Metas claras
Trabajo y responsabilidades individuales	Responsabilidad compartida
Actividades individuales	Actividades conjuntas
Resultados individuales	Resultados colectivos
Decisión de jefaturas. Líderes formales	Liderazgos referenciales compartidos
Sin empoderamiento	Con empoderamiento
No se miden los resultados del grupo	Se miden y evalúan los resultados del equipo
Sin premios por los resultados obtenidos	Con premios por los resultados obtenidos
No se toman decisiones en conjunto	Se toman decisiones en conjunto
Las normas y la cultura no tienen relación con la tarea	Las normas y la cultura están relacionadas con los objetivos de la tarea.

Fuente: Franklin, Enrique y Mario Krieger. Comportamiento Organizacional. Página 210

Como puede apreciarse existe una gran diferencia entre los conceptos de grupo y equipo de trabajo y de la misma forma los resultados en la práctica también son otros.

Cuando las personas que trabajan en una organización no han logrado fusionarse como un verdadero equipo de trabajo, cada uno podrá desempeñar su responsabilidad satisfactoriamente, pero con un mayor tiempo y con más complicaciones; debido a que no toman en cuenta el trabajo de los otros y en su mayoría se limitan exclusivamente a cumplir con lo suyo –es decir, no hay en ellos una identificación o un esfuerzo de colaboración-, cada quien trabajará individualmente; en cambio cuando existe el compromiso de todos ellos a trabajar exitosamente en conjunto se produce, como consecuencia lógica, la sinergia esperada, además de que existirá en la empresa una calidad de vida laboral positiva.

Constituir en una empresa verdaderos equipos de trabajo presenta diversas dificultades. Una de ellas es que en nuestra cultura el individualismo está fuertemente arraigado y, en un alto sentido, sobrealimentado. Solicitar a una persona que confíe en los demás activa fuerte resistencia. La transición de un grupo a un equipo de trabajo es un proceso largo que no se logra de un día para otro y en el intento de formarlos surgen factores determinantes.

1.4 Factores que propician la madurez de un grupo y que permitan formar un equipo de trabajo

Los siguientes factores surgen en el proceso de transición de grupo a equipo de trabajo y varían de acuerdo a la etapa en la que se encuentre. Entre los que mencionan los diversos autores están:

- Estructura y papeles del grupo

- Objetivos en común
- Liderazgo
- El status
- Normas y control
- La cohesión
- Comunicación

1.4.1 “Estructura y papeles del grupo

En las diversas fases del desarrollo de los equipos de trabajo los integrantes del mismo empiezan a representar diversos papeles. Un papel o función son las conductas que una persona exhibe en un contexto social. Los papeles principales que surgen en los grupos son:

- Orientados hacia la tarea (para lograr el objetivo)
- Orientados hacia las relaciones (apoyo ánimo)
- Orientados hacia sí mismos (egocéntricos)

Es importante señalar que al desarrollarse los grupos en forma natural en las organizaciones todos los integrantes presentan diferencias dentro de la estructura, lo que propicia la diferenciación de papeles.” (1:280)

1.4.2 Objetivos del grupo

“Independientemente de los objetivos marcados por la gerencia a los grupos de trabajo, también se pueden trazar objetivos en las siguientes áreas:

- De logro, que proporcionan dirección y una meta como resultado final.
- De mantenimiento, que mantienen y sostienen la existencia del grupo.

Por supuesto que en muchas ocasiones no todos los integrantes del grupo están de acuerdo con los objetivos, lo que provoca conflicto en el seno del mismo; pero

para el desarrollo del grupo deben fijarse objetivos más claros y significativos para sus integrantes.” (1:280)

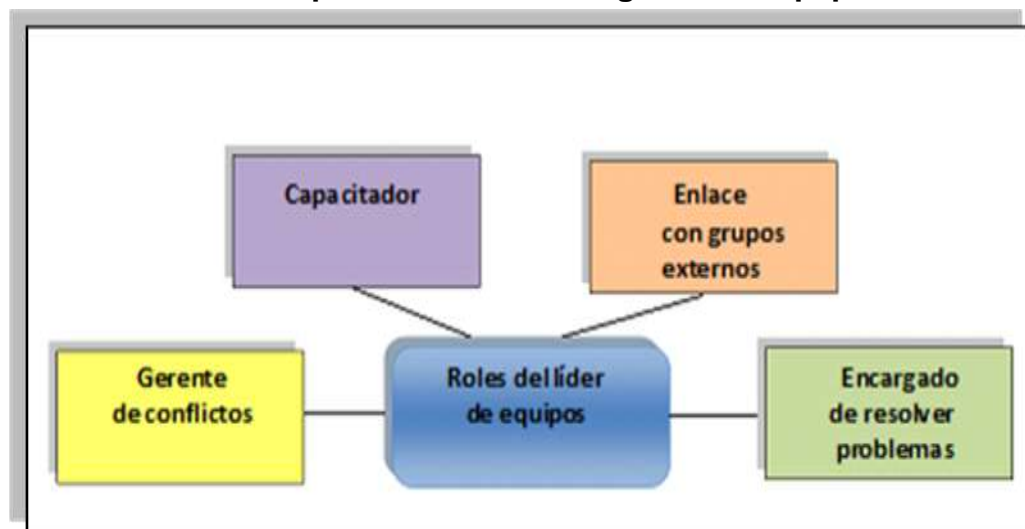
1.4.3 Liderazgo

La calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, son el reflejo de la calidad de empleados con que cuenta la misma y ellos son el reflejo de sus líderes. Por lo anterior los líderes tienen importancia dentro de las organizaciones puesto que de acuerdo a la motivación, comunicación y autoridad que posean, así será la forma de interactuar con los trabajadores.

Son varios autores que definen el liderazgo y existen diversos conceptos, para efecto de estudio se define como: “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.” (4:314) Es una realidad que en las organizaciones existan líderes y jefes de trabajo, la diferencia radica en que el líder dirige, mientras el jefe manda.

En la siguiente gráfica se detallan los roles que debe tener un líder en el equipo de trabajo:

Gráfica No. 2
Roles específicos del liderazgo en los equipos



Fuente: Robbins Stephen P. Administración. Página 435.

Éstas son algunas características que debe poseer un líder en los equipos de trabajo:

- “Paciencia para compartir información
- Confiar en los demás
- Ceder autoridad
- Manejar los problemas de disciplina
- Revisar el desempeño del equipo y de los individuos
- Capacitar y tener comunicación.” (4:347)

1.4.4 El status dentro del grupo

“La posición que guarde cada persona en el grupo determinará la aportación que haga al mismo. El estatus en los grupos puede originarse porque a una persona se le delega la autoridad (estatus de jerarquía); sin embargo, otra posición la puede conferir la antigüedad de la persona en la organización, normalmente a una persona con mayor antigüedad en la empresa se le guardan determinadas consideraciones por pensar que tiene más experiencia.” (1:281)

1.4.5 Cohesión del grupo

“Es otra característica importante de un grupo de trabajo y se le define como la atracción de sus integrantes y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para permanecer en el grupo. (1:281) Dicha cohesión se ve afectada por:

- El tamaño del grupo
- El acuerdo sobre las metas
- El logro de las metas
- Las exigencias y presiones de la gerencia
- Los conflictos en el interior del grupo

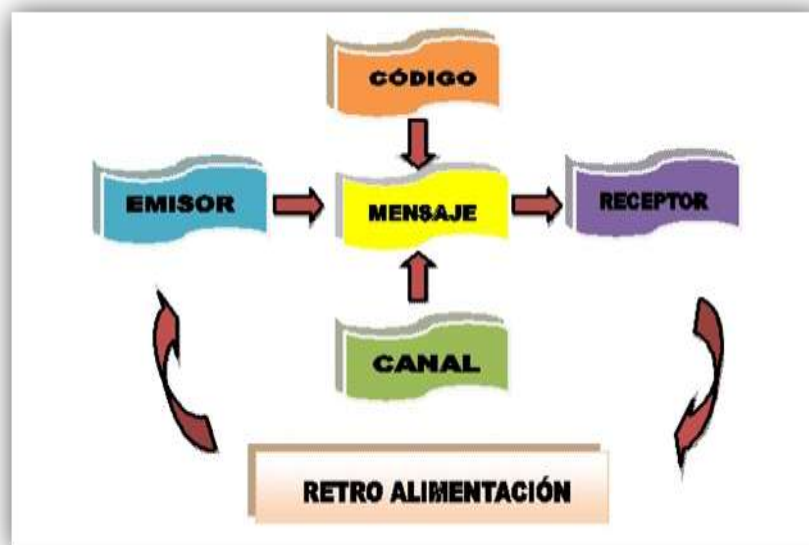
1.4.6 Comunicación

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas.” (1:224)

En los grupos de trabajo debe existir una excelente comunicación debido a que va a ser el medio de transmitir el mensaje. La comunicación comprende algunos elementos:

- **“El emisor:** es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que, por lo tanto inicia el proceso de comunicación.
- **El código:** es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor, por ejemplo: el lenguaje hablado o escrito, la clave Morse, la taquigrafía, el sistema braille y otros.
- **El canal:** es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes.
- **El receptor:** es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor.
- **La realimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que le permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo; por tanto, la realimentación es el proceso de comunicación de retorno en el cual se intercambian los papeles del emisor y del receptor.” (1:224,225) En la siguiente gráfica se representan los elementos de la comunicación:

Gráfica No. 3
Elementos del proceso de comunicación



Fuente: elaboración propia, marzo de 2011.

1.4.6.1 Comunicación administrativa

Existe un tipo de comunicación que se aplica a las organizaciones la cual se denomina **comunicación administrativa** y se define como: “proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella.” (1:228) Por lo anterior; la comunicación debe ser clara, debido a que por medio de ella se va a informar todo lo relacionado al desarrollo del trabajo.

a. Clasificación de la comunicación administrativa

La comunicación administrativa, se clasifica en:

- **Comunicación interna:** “es la que se produce entre los miembros de un mismo organismo o empresa; ejemplo: una reunión del comité directivo, una orden de trabajo, etc.” (1:228)
- **Comunicación externa:** “es la información que se origina entre uno o varios miembros de una empresa y personas que no pertenecen a la misma; ejemplo: una carta al proveedor, una entrevista con un cliente, una solicitud a una oficina de gobierno.” (1:228)

Para efectos del estudio se desarrollará la comunicación interna; que a su vez se clasifica en:

- **Comunicación formal:** “es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan y de las actividades que le fueren asignadas.”(1:228) Este tipo de comunicación se da entre los trabajadores de los departamentos y siguen los procedimientos establecidos.

El objetivo de la comunicación formal es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización de la empresa y debe seguir las líneas jerárquicas, es decir de los jefes hacia los subordinados.

- **Comunicación informal:** “es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan.” (1:229)

Se da independientemente del cargo que ocupe la persona dentro de la organización y puede o no tener relación con las actividades laborales. Uno de los ejemplos claros de la comunicación informal son los rumores o chismes.

Los factores que se han señalado como determinantes en la madurez de un grupo, es decir, para transformarse en equipos de trabajo guardan una relación entre sí; también pueden variar de acuerdo al tamaño del grupo y al empeño que le den sus integrantes por alcanzar dicha conversión.

1.5 Cuando usar equipos de trabajo

En las organizaciones las tareas de baja complejidad o propiamente individuales no se estructuran equipos. Esta modalidad de trabajo se destina, por el contrario, a la realización de labores complejas, o donde se requiera desarrollar la creatividad y el aprendizaje organizacional. Los equipos requieren equilibrio de competencias que permitan abordar la tarea con eficiencia.

En este sentido Peter Drucker (Padre del management) señala que un equipo es un conjunto de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o conductor del equipo,

pero el liderazgo real siempre se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo.

1.6 Trabajo en equipo

Anteriormente ya se explicó el concepto de equipo de trabajo y ahora se define trabajo en equipo, que es la puesta en marcha del equipo en sí, “se da cuando los miembros de un grupo trabajan juntos en forma que utilizan adecuadamente sus habilidades para alcanzar un propósito en común.” (6:198)

El trabajo en equipo es una acción conjunta de dos o más personas, en la que cada persona contribuye con diferentes habilidades y expresa sus intereses y opiniones individuales a la unidad y la eficiencia del grupo con el fin de alcanzar objetivos comunes.

El trabajo en equipo más eficaz se produce cuando todas las personas involucradas armonizan sus contribuciones y trabajan hacia una meta común.

Con el fin de trabajar en equipo para triunfar hay que ser un jugador. Un jugador de equipo es el que subordina las aspiraciones personales y trabaja en un esfuerzo coordinado con otros miembros de un grupo o equipo, en la búsqueda de un objetivo común. Las empresas y otras organizaciones van a menudo a los esfuerzos de coordinación de eventos.

1.6.1 Condiciones básicas del trabajo en equipo

Para que un grupo pueda generar trabajo en equipo, debe tener ciertas condiciones, las cuales se describen a continuación:

1.6.1.1 “Confianza mutua: es la base del contrato psicológico del trabajo en equipo; sin ella es difícil encontrar la cooperación. En consecuencia, es importante saber que la confianza tiene un fuerte componente afectivo: decimos

que sentimos confianza en otra persona o en los miembros de nuestro equipo; se habla del sentimiento de confianza. Cuando existe este sentimiento es tan sólido que se convierte en el principal factor de cohesión del equipo. ” (2:212) La confianza implica, en primer lugar, una expectativa: que la otra persona actuará de cierto modo. Se confía en un proveedor cuando se espera que suministre el pedido en las condiciones previstas; se confía en un colega cuando se espera que colabore en resolver un problema. Encierra cierta disposición a asumir el riesgo y la inseguridad de que los otros podrían no actuar del modo previsto.

1.6.1.2“Comunicación y colaboración: la confianza se desarrolla a través de la comunicación abierta, franca y veraz, y de la colaboración entre las personas. No obstante, la confianza parece apoyarse más en los hechos que en las palabras. La comunicación es uno de los medios de expresión de la confianza. Sin embargo, se sabe lo difícil que es comunicar a los otros miembros del equipo información, actitudes, sentimientos, etc. Los mensajes serán correctamente interpretados si el equipo supo desarrollar códigos comunes. Podemos decir que, en última instancia, comunicamos en realidad cuando nos encontramos con los otros miembros del equipo, cuando somos aceptados plenamente por los otros, y cuando los incorporamos por completo a nuestra realidad. La confianza y la comunicación están estrechamente ligadas entre sí. La buena comunicación cimenta el contrato psicológico entre los miembros.” (2:213)

1.6.1.3“Solidaridad: es la traducción de la confianza al sostén mutuo. Supone relaciones recíprocas: <hoy yo por ti, mañana tú por mí>. En la reciprocidad uno actúa para todos y todos para uno, y el esfuerzo colectivo tiene como objetivo la consecución de las metas del equipo. La solidaridad implica asumir la corresponsabilidad en las acciones a encarar. También es la expresión de la equidad y ecuanimidad en las relaciones humanas. Esta ley gobierna toda forma de cooperación en los equipos. Si se rompe, quizá también se deteriore o termine la confianza.” (2:213)

1.6.1.4“Legitimidad de los liderazgos: la legitimidad del liderazgo que prevalezca en un equipo otorgarán reconocimiento a su líder –formal o informal- dependiendo de cómo los interprete y conduzca, y según los conocimientos y experiencia que demuestre. Esta legitimidad constituye, a su vez, la base de la confianza en las relaciones que se den dentro del equipo, así como la reciprocidad y de la justicia con que se realice el trabajo. La buena conducción es garante de la consecución de las metas, de la solidaridad, de la contención y del involucramiento de los miembros del equipo, además de resguardar las relaciones entre ellos y resolver conflictos.” (2:213)

1.6.1.5 “Cultura y normas compartidas: el desarrollo de normas, códigos y de una cultura compartida favorece la tarea y la resolución de las diferencias, permite una adecuada comunicación, la expresión de la solidaridad y la cohesión. La cultura desarrollada por el equipo establece las presunciones básicas que guían su actividad y sus éxitos la refuerzan. Los valores comunes y el ideario del equipo fortalecen su cohesión y sentido de pertenencia y le dan unidad de concepción a su acción. Esto es particularmente valioso para los equipos de alto rendimiento. (2:214)

Las condiciones descritas con anterioridad se van creando paso a paso y ayudan a que surja el trabajo en equipo, que las actividades laborales se desarrollen eficaz y eficientemente logrando así el alcance de los objetivos de la empresa.

1.6.2 Ventajas del trabajo en equipo

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones tomando en cuenta los diferentes puntos de vista.

- Se comparte el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Se dispone de más información al solucionar los conflictos.
- Enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Al aplicar el trabajo en equipo se logra reducir el individualismo y mejorar los procesos de trabajo y por las ventajas que se obtienen, las empresas optan por su aplicación.

1.7 Estrategia

El término estrategia (vocablo derivado de la palabra griega strategos, que significa “general”) se utiliza con diferentes acepciones, a continuación se presenta algunos conceptos:

“Dirección y alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados.” (3:10) “Es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos.” (1:64)

También se entiende como el conjunto de acciones planificadas en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Sin embargo, la estrategia se considera como la construcción o la ampliación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades.

Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta para la elaboración de estrategias es la profundidad y el alcance; puesto que si son superficiales y de

poco alcance la probabilidad que se cumpla lo establecido es nula, al contrario si es de largo alcance y su diseño es profundo se obtendrán excelentes resultados.

1.7.1 Niveles de la estrategia

Existen estrategias en los diversos niveles de la organización y es posible distinguir tres:

1.7.1.1 “Estrategia corporativa: está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

1.7.1.2 Estrategia de unidad de negocios: se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado.

1.7.1.3 Estrategia operativa: se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.” (6:11)

Para efectos de la investigación se pretende abordar la estrategia operativa, debido al entorno del problema que existe en la empresa.

1.7.2 Implantación de la estrategia

“Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico.” (3:20) El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por si mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

La implementación de una estrategia exige la gestión del cambio estratégico, y requiere a su vez una acción por parte de los directivos respecto del modo en que gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utilizan para ello.

1.8 Hotel

“Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos.” (7: s.p.) Los hoteles proveen a los huéspedes servicios adicionales como restaurantes, bar de bebidas, piscina, entre otros. Algunos hoteles ofrecen servicios de conferencias y animan a los visitantes a organizar convenciones, eventos y reuniones en sus instalaciones.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías, pero uno de los factores que determina esto es la calidad de servicio que se ofrece a los visitantes. Y para ello influye mucho el trabajo que realiza cada individuo del mismo.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término “industria hotelera para definir al colectivo: su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.” (7: s.p)

Es importante conocer los términos que describen la rama de la empresa de estudio, debido a que esto puede facilitar la comprensión del problema a estudiar.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL PAN AMERICAN

Para determinar la situación actual del trabajo en equipo en los diferentes departamentos que conforman el Hotel Pan American, se procedió a realizar un diagnóstico, analizando los principales elementos que influyen en la existencia del mismo.

2.1 Técnica

La técnica utilizada fue el cuestionario y la observación directa; se elaboró tomando en cuenta aspectos del trabajo en equipo, los cuales son:

- Objetivos en común
- Liderazgo
- La Cohesión
- Comunicación
- Confianza

La escala de medición que se utilizó fue: siempre, regularmente y nunca. Las respuestas se presentan en valores absolutos por medio de gráficas y tablas para una mejor comprensión, seguido del análisis y lo visto por medio de la observación directa.

2.1.1 Población

Las encuestas fueron aplicadas al total de la población, es decir a los 50 empleados que trabajan en el Hotel Pan American.

2.2 Generalidades del hotel

Los primeros propietarios de los terrenos que hoy ocupa el Hotel Pan American fueron: Antonio Urruela y María Teresa Jacoba de Urruela, en estas áreas se

encontraba una edificación que fue totalmente demolida por los terremotos de los años de 1917 y 1918.

Fue a consecuencia de la destrucción total de la antigua edificación que se inició la construcción de lo que alojaría al Hotel Astoria, nombre inicial con el cual fue creado. La obra estuvo dirigida por el ingeniero Giracca y el diseño de arte correspondió al arquitecto graduado en Francia Rafael Pérez de León, quien utilizó finos y costosos materiales y maquinaria para su decoración, Pérez de León fue el mismo arquitecto que participó en la construcción y diseño de los edificios de la Aduana Central, la Casa Presidencial, Edificio de Sanidad Pública y el Palacio Nacional.

El diseño original del Hotel Pan American constituyó la construcción de un amplio salón que era usado para las más elegantes recepciones de las altas personalidades de la sociedad, el cual contaba en su alrededor con varias habitaciones con vistas panorámicas hacia las calles de enfrente en cada uno de sus costados, en la planta baja de este edificio se establecieron los negocios comerciales de la Farmacia Klee y la Cafetería y Pastelería Las Américas.



En el año de 1942 el Hotel Astoria cambia de nombre al de Hotel Pan American, esto en honor a quienes representaban un fuerte consenso de huéspedes que estaba constituido por las tripulaciones de la entonces compañía aérea Pan American, siendo adquirido por John Carrette Smith, de nacionalidad americana quien pasó a ser el único dueño de dicho hotel. Varios años más tarde fue adquirido por la familia Kuestermann (actuales propietarios) y pasó a ser parte de la corporación Portahotels. Se construyó el tercer nivel tratando de mantener su estructura original.



2.2.1 Ubicación

El Hotel Pan American está situado en el Centro Histórico de la ciudad de Guatemala, hogar de lo clásico y contemporáneo; el pasado y el presente. Los orígenes del Centro Histórico se remontan a la fundación de la nueva capital en el Valle de la Ermita de enero de 1776; ha sido diseñado con una plaza en el centro y puntos de referencia en todos los lados. Al norte de la plaza se encuentra el Palacio Nacional de Cultura, al sur el Portal de Mercaderes, al Este la Catedral Metropolitana y al Oeste el escenario acústico y solo a una cuadra está ubicado el hotel, que le hace ver como una de las atracciones turísticas más importantes.

2.2.2 Servicios

Tiene un ambiente tradicional con decoraciones distintivas y ofrece una gran variedad de comida típica de Guatemala; su mercado es a nivel nacional e internacional, debido a que recibe a personas de diversos departamentos y países. Entre los servicios que presta el Hotel Pan American se encuentran los siguientes:

- **Hospedaje;** cuenta con 55 habitaciones distribuidas en: 03 junior suites y 52 estándar con atención las 24 horas y los 365 días del año, diferentes tarifas de acuerdo al alcance del cliente; ofrece un ambiente típico guatemalteco. El horario de ingreso es a las 15:00pm y la salida es a la 13:00pm del siguiente día.



- **Restaurante;** ofrece toda clase de comida típica guatemalteca: postres, bebidas naturales, entre otros. Abierto de 6:00am a 10:00pm de lunes a domingo, el servicio es a la carta y buffet únicamente los días viernes y domingos. La capacidad del restaurante es de setenta y cinco personas.



- **Bar de bebidas;** ofrece todo tipo de bebidas alcohólicas nacionales e internacionales y boquitas típicas. Abierto de lunes a sábado en horario de 5:00pm a 10:00pm. La capacidad es de veinte personas.



- **Banquetes internos y/o domicilios;** cuenta con cuatro salones con capacidad máxima para 375 personas, ofreciendo un servicio de alta calidad con el soporte necesario para la realización de eventos corporativos y sociales.



- **Parqueo;** ofrece servicio gratuito para los huéspedes y una hora gratis para los clientes del restaurante y del barcito, cuenta con seguridad y personal para asistencia en caso de emergencias. Tiene capacidad para 20 vehículos.

2.3 Visión, Misión y Valores

El Hotel Pan American pertenece a la cadena Porta Hotels & Resorts, el cual cuenta con sucursales en la Antigua Guatemala y Panajachel y comparten los mismos valores, visión y misión. A continuación se detallan los mismos.

2.3.1 Visión

Por medio de nuestro capital humano ser líderes en hospitalidad en forma continua en los destinos donde operamos propiedades, basados en la cultura, principios y valores Porta.

2.3.2 Misión

Exceder las expectativas de nuestros clientes y huéspedes, ofreciendo continuamente un producto y servicios de alta calidad e innovador, así como promover la responsabilidad social y ambiental generando oportunidad de desarrollo a los colaboradores y obtener una rentabilidad aceptable para los accionistas.

2.3.3 Valores

- Servicio
- Honestidad
- Respeto
- Honradez
- Responsabilidad
- Confianza

2.4 Estructura organizacional del hotel

El Hotel Pan American cuenta con 50 trabajadores y 25 puestos de trabajo, posee una estructura departamental con nueve áreas las cuales son: gerencia general, ventas, contabilidad, cocina, restaurante y banquetes, ama de llaves, recepción y reservaciones, áreas públicas y mantenimiento. En la siguiente gráfica se ilustra la distribución de las mismas.

Gráfica No. 4
Estructura Organizacional
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



Fuente: Datos obtenidos de recursos humanos, hotel Pan American, año 2011.

Un aspecto relevante que se puede observar en la estructura organizacional es la ubicación de contabilidad, esta es incorrecta; debido a que, por ser un área administrativa debe estar en la misma línea jerárquica que los otros departamentos y no en posición de una sub gerencia.

2.4.1 Descripción de las funciones de los departamentos del hotel

A continuación se describe las actividades desempeñadas por cada departamento que conforman el Hotel Pan American.

- **Gerencia general**, es el encargado de la dirección, planificación y supervisión del trabajo de las diferentes áreas del hotel, en ésta misma se encuentran dos personas encargadas de realizar las gestiones del recurso

humano (reclutamiento y selección del personal, control de permisos, vacaciones, trámites de igss, irtra, capacitación).

- **Contabilidad**, es el ente encargado de ejecutar todos los procesos contables, realizar inventarios mensuales, llevar los costos del hotel, las cuentas por cobrar y pagar; así mismo hay una persona encargada de las compras generales y del manejo de la bodega de alimentos. Un aspecto relevante en el departamento es la saturación de atribuciones que tiene el personal; puesto que, su función debe ser llevar únicamente los procesos contables y las funciones de compras y bodega deberían estar por aparte.
- **Ventas**, realiza la promoción y venta de paquetes de hospedaje, eventos sociales y de trabajo.
- **Recepción y Reservaciones**, llevan el control de hospedaje (ingresos y salidas), cobro por uso de los servicios que presta el hotel y atención a las consultas de los clientes internos y externos.
- **Cocina**, su función principal es la preparación de los alimentos para eventos, servicios del restaurante y alimentación para los empleados.
- **Restaurante**, ofrecen el servicio de atención a los clientes en el restaurante, bar de bebidas y en los diversos eventos que se desarrollan en el hotel.
- **Ama de Llaves**, ejecuta las actividades de limpieza en las habitaciones; el lavado de blancos, mantelería, ropa de huéspedes y trabajadores.

- **Mantenimiento**, su función principal es la reparación de los equipos de trabajo, teniendo así en óptimas condiciones las instalaciones del hotel.
- **Áreas Públicas**; su actividad principal es la limpieza de pasillos, salones, áreas de trabajo y oficinas del hotel y así mantener en óptimas condiciones las instalaciones.

2.4.2 Condiciones de trabajo

El noventa por ciento de los trabajadores del Hotel Pan American tienen un contrato indefinido, gozando de prestaciones salariales, uso de seguro social e IRTRA; obtienen propinas, pago de horas extras, bonos por ventas, servicio médico, alimentación gratuita y facilidad de préstamos en el Banco de los Trabajadores.

Los horarios laborales son rotativos, debiendo trabajar días festivos y fines de semana, los descansos son variados de acuerdo a la ocupación del hotel, a excepción del área administrativa que tienen un horario de lunes a viernes de 8:00am a 6:00pm.

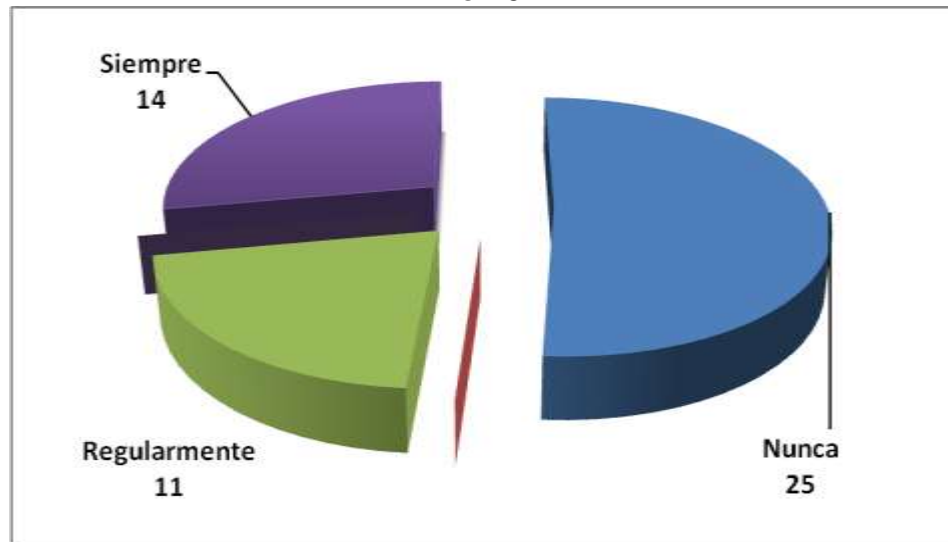
2.5 Análisis de los aspectos que determinan el trabajo en equipo

A continuación se presenta la descripción de cada una de los aspectos analizados:

2.5.1 Análisis de objetivos en común

El aspecto referente a objetivos en común abarca las actitudes y la participación de los trabajadores en la construcción y seguimiento de los mismos; en la siguiente grafica se representa la información obtenida:

Gráfica No. 5
Participación de los trabajadores
en la creación de objetivos
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

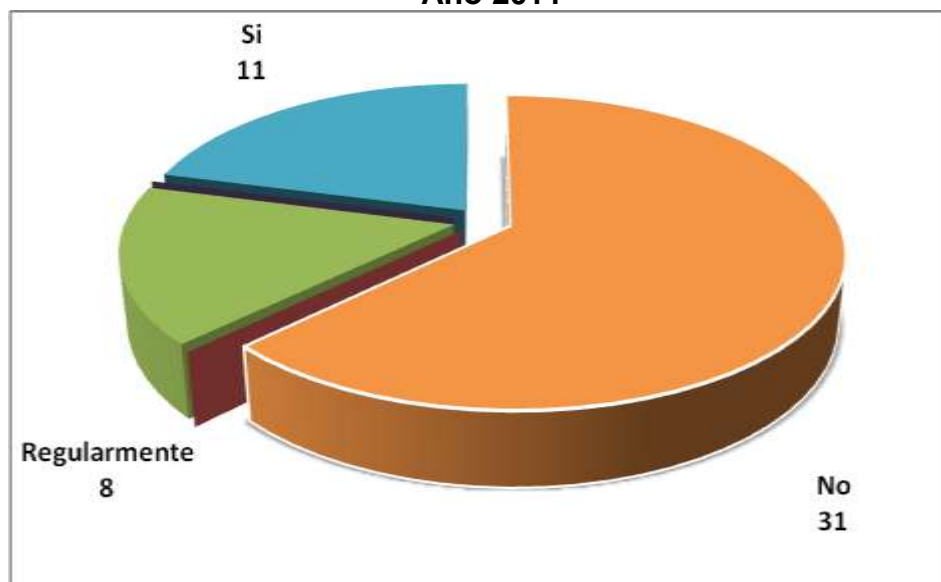


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

La participación de los trabajadores en la creación de objetivos del departamento es de gran importancia y se pudo determinar que veinticinco encuestados afirman no participar u opinar en la creación de los mismos; debido a que no existen y que ni el objetivo del hotel han escuchado.

Once personas no están seguras puesto que en muy pocas ocasiones han escuchado de la existencia de objetivos y solo catorce indican que a ellos si se les toma en cuenta, pero lo que establecen son metas de trabajo.

Gráfica No. 6
Objetivos en común
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



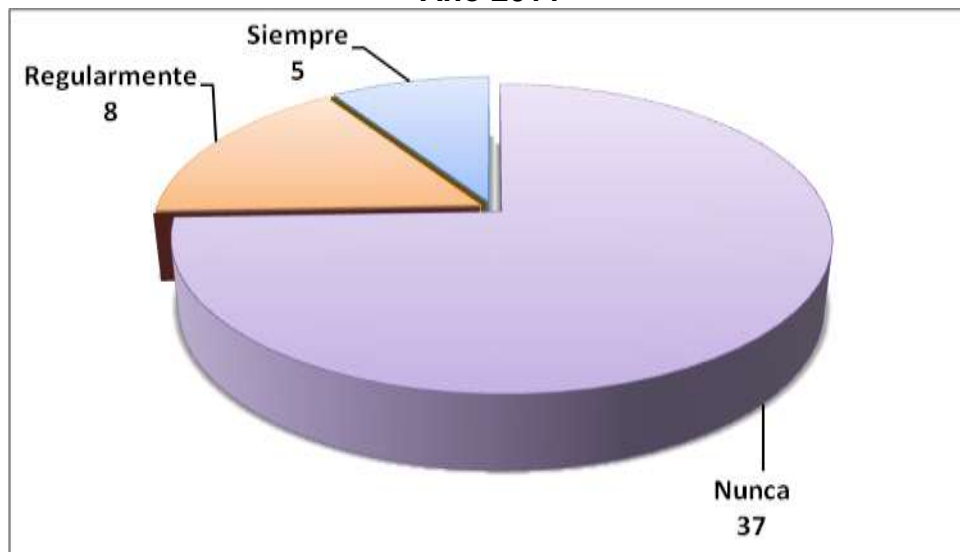
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

En la gráfica anterior se observa que treinta y un encuestados desconocen la existencia de objetivos e indicaron que si existen solo el jefe y sus allegados lo saben, puesto que a ellos solo les proporcionan la información de sus tareas. Este porcentaje significativo genera pérdida de credibilidad en el grupo y conlleva al trabajo individual.

Ocho trabajadores indicaron que regularmente; debido a que a veces han escuchado respecto de los objetivos, pero que no le dan importancia. Y solo once personas afirman conocerlos y se los hacen llegar cuando les transmiten la información de los eventos o actividades.

En la realización del diagnóstico se pudo observar que algunas personas cuentan con una actitud de indiferencia y se limitan a trabajar sin perseguir una meta o fin, debido a que se pudo evidenciar en la ignorancia de las mismas.

Gráfica No. 7
Compromiso con los objetivos
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

En relación al factor de compromiso del personal, la gráfica anterior muestra que cinco trabajadores se comprometen a realizar las tareas que permiten el alcance de los objetivos del grupo; debido a que les gusta lo que hacen y les ayuda a lograr sus metas personales.

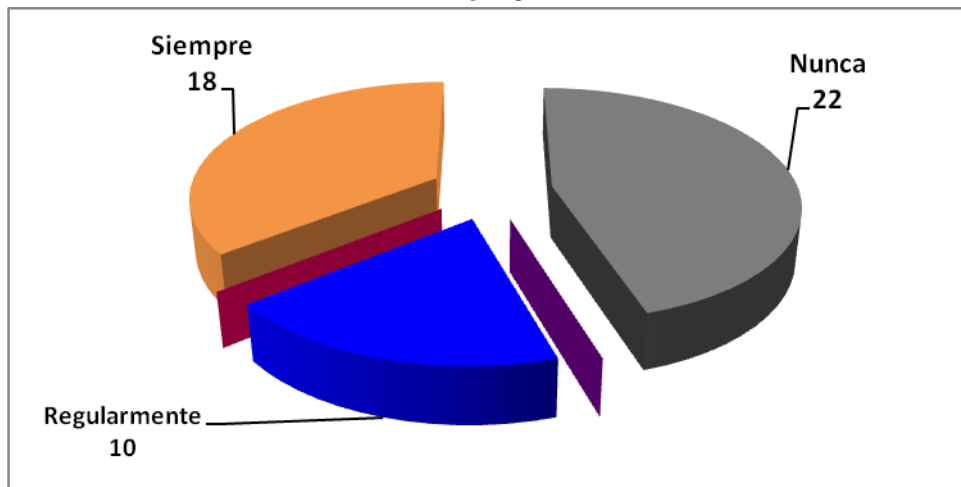
Treinta y siete de los encuestados no se comprometen y se refleja en la indiferencia del trabajo en equipo; puesto que ven sus actividades como una obligación y por ende no luchan por el logro de las metas del departamento.

Y ocho personas indicaron que cuando les transmiten lo que pretenden alcanzar en el grupo trabajan por ello, pero que si no reciben información solo se limitan a cumplir con sus tareas.

2.5.2 Análisis del liderazgo

En esta sección se analizó y preguntó sobre los aspectos principales del liderazgo que cada uno de los jefes posee; dicha información se presenta en las siguientes gráficas:

Gráfica No. 8
Enseñanza de los procedimientos de trabajo por parte del jefe
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

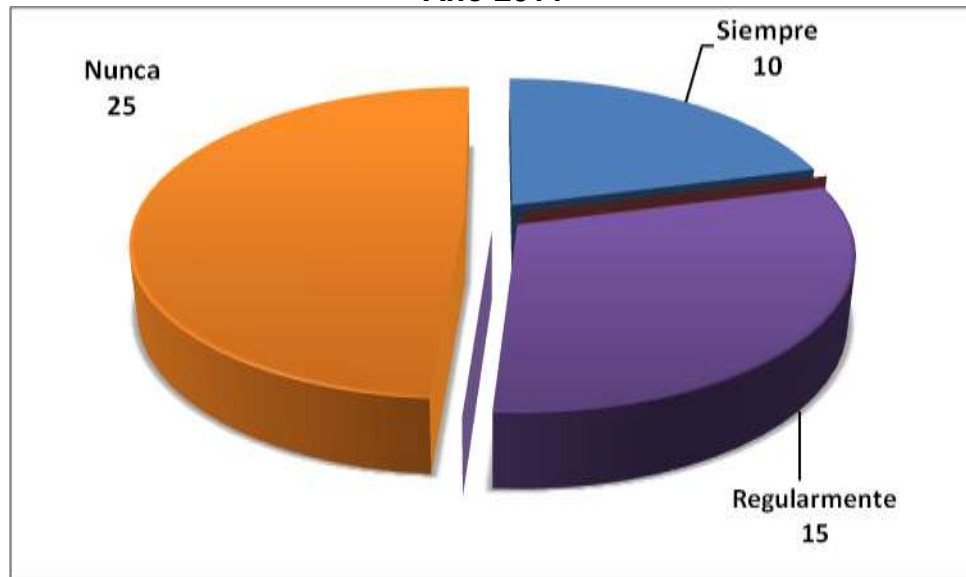


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

Los trabajadores indicaron que la supervisión de los procedimientos de trabajo es casi nula, en la gráfica se observa que veintidós encuestados afirman que existen deficiencias en el tiempo que cada jefe se toma para darles a conocer los procedimientos; debido a que no comparten con ellos, no salen de su oficina y que cuando se reúnen lo hacen solo para realizar regaños o buscar culpables de los errores que se han cometido (en eventos, servicio a huéspedes, entre otros); lo anterior provoca distanciamiento y falta de confianza en la relación jefe-subordinado, así mismo; genera un bajo desempeño de los trabajadores y poco alcance en los objetivos o metas establecidas.

Dieciocho personas informaron que su jefe si utiliza tiempo en la enseñanza de la aplicación correcta de los procedimientos, siendo este un factor motivante para ellos.

Gráfica No. 9
Apoyo del jefe en la ejecución de actividades
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

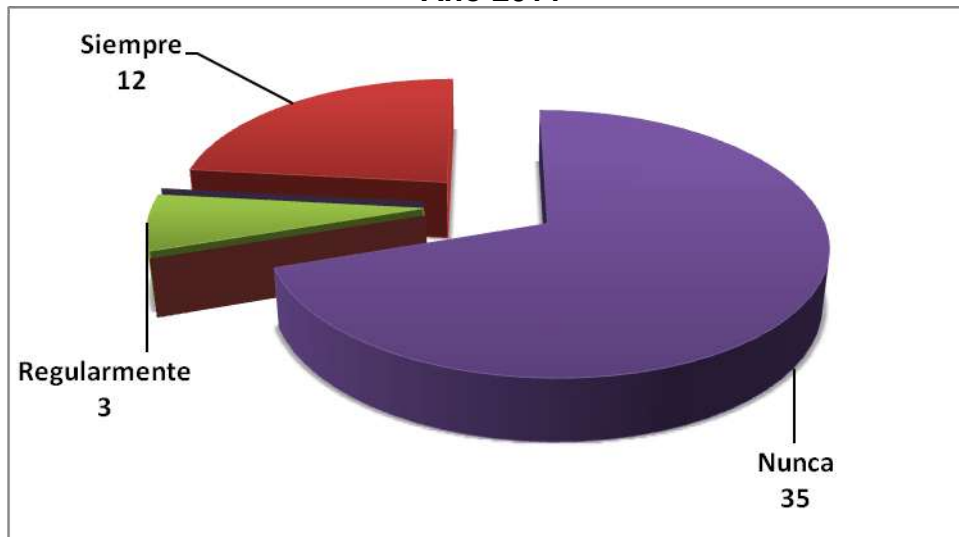


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

El apoyo del jefe en la ejecución de actividades es de suma importancia y en la gráfica anterior se puede observar que veinticinco trabajadores no lo tienen, puesto que argumentaron que se encierran en su oficina y salen solo a presionar o a preguntar cómo va el proceso; lo anterior provoca falta de credibilidad, desconfianza, desmotivación y que los trabajadores no desarrollan su potencial de trabajo en equipo, realizando sus labores solo por cumplir y no por alcanzar un objetivo; esto trae como consecuencia baja productividad e insatisfacción laboral en relación al tipo de jefe que tienen.

Quince encuestados indicaron que regularmente reciben apoyo pero solo cuando existen problemas concretos o cuando el empleado ya no puede manejar la situación. Y solo diez personas afirman que su jefe sí se involucra.

Gráfica No. 10
Incentivos del jefe a sus subordinados
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

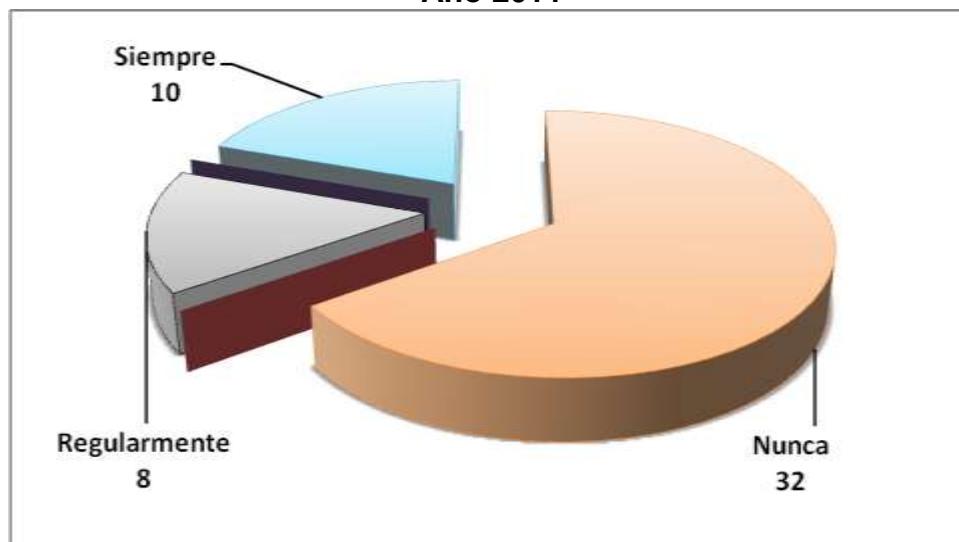
Los incentivos son un factor motivante que permite crear condiciones de trabajo en equipo, fortaleciendo la relación jefe-subordinado y treinta y cinco trabajadores tienen descontento con su jefe, debido a que no reciben ningún premio o felicitación, afirmando que muy pocas veces se les reconoce sus logros y por lo mismo ya no exponen sus ideas y realizan el menor esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización; lo anterior provoca desmotivación, inconformismo, distanciamiento y la realización de las tareas mecánicamente con actitudes negativas y por compromiso; lo cual trae como consecuencia un bajo desempeño; debido a que el trabajador se limita a realizar únicamente las tareas asignadas.

Doce personas indicaron que si han recibido alguna felicitación y que por ello dan su opinión y solo tres informaron que en ocasiones se les ha reconocido algún logro pero ellos prefieren que sean incentivos económicos.

2.5.3 Análisis de la cohesión

El siguiente análisis comprende las relaciones de los integrantes en cuanto al sentirse parte de un grupo.

Gráfica No. 11
Solidaridad entre compañeros de los diversos departamentos
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

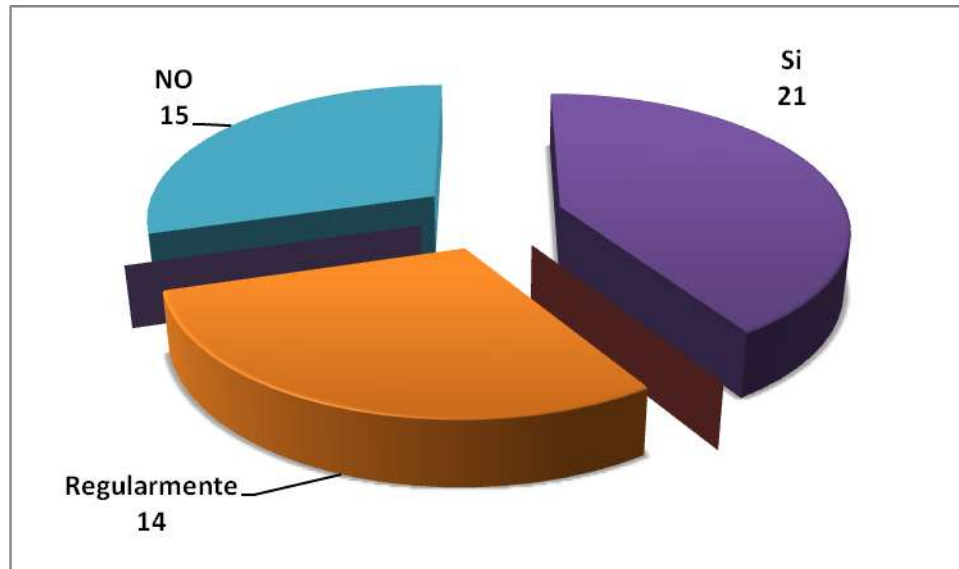


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

Los datos anteriores reflejan que treinta y dos encuestados afirman que existen deficiencias en la solidaridad entre compañeros de otras áreas del hotel, puesto que cada uno se limita a realizar su trabajo, cuando ven un error no lo dicen y en las evaluaciones de los eventos indican haberse dado cuenta y que el departamento debe ser más cuidadoso; lo anterior provoca falta espíritu de cooperación, desconfianza, falta de entusiasmo y mala comunicación entre ellos; producto de estos factores surge el individualismo.

Ocho personas indicaron que cuando pueden apoyar a sus compañeros en alguna actividad lo hacen, pero que si ellos tienen malas actitudes se limitan a hacerlo. Y solo diez trabajadores afirmaron que si existe solidaridad y que ellos ayudan en donde se les necesita.

Gráfica No. 12
Importancia de pertenecer a un equipo
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

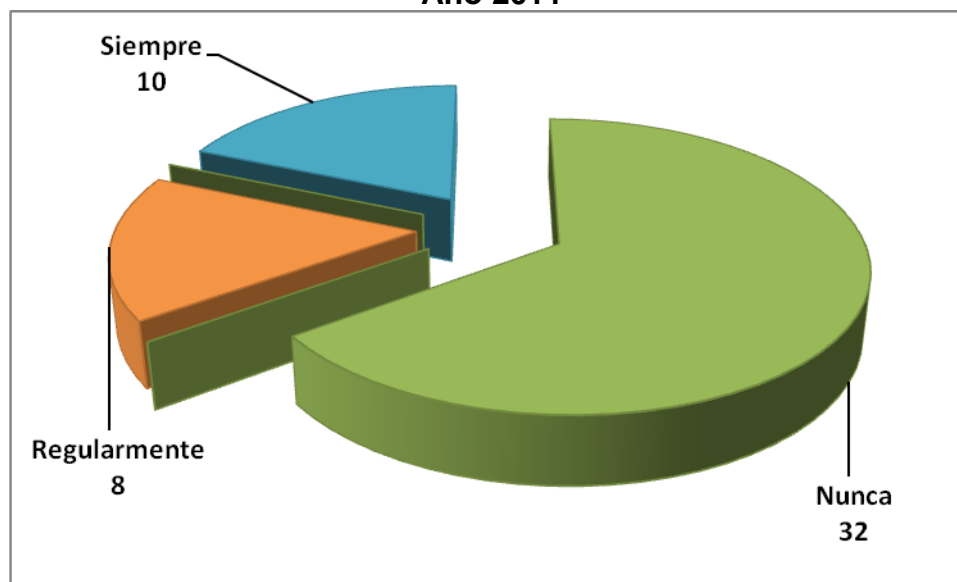


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

Uno de los aspectos para que exista trabajo en equipo es querer ser parte del mismo y en el hotel veintiuno de los encuestados afirman que sí es importante para ellos pertenecer a un equipo; debido a que se da una mayor organización, compañerismo y todos trabajan por una meta; indicaron también que con ello se evitarían conflictos en la ejecución de las actividades.

Catorce trabajadores informaron que regularmente sienten el deseo de pertenecer a un equipo, debido al ambiente que se observa y se vive en los grupos actualmente. Y quince personas negaron darle importancia porque prefieren cumplir con sus obligaciones y horarios; lo anterior provoca individualismo y una mayor dificultad en el logro de los objetivos del hotel.

Gráfica No. 13
Unión en el trabajo en conjunto
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

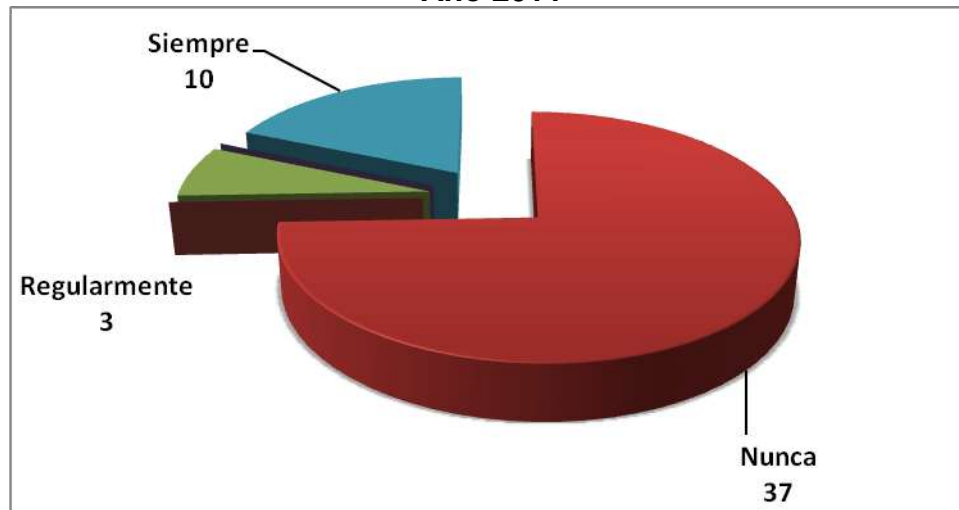


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

La gráfica anterior muestra que treinta y dos encuestados negaron tener unión en su departamento, debido al poco interés de los jefes en promoverlo; ya que saben de las problemáticas pero no hacen nada por lograr la unión; por lo anterior existe el trabajo individual y ha provocado falta de apoyo, mala comunicación, poca motivación y liderazgo deficiente en la realización de las actividades; generando como consecuencia el mal aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que cuenta el hotel.

Diez trabajadores afirmaron tener unión en su área de trabajo debido a que en ocasiones se les estimula para trabajar de esta forma y solo ocho personas indicaron que regularmente lo hacen porque cuando hay demasiado trabajo necesitan el apoyo de todos y es ahí donde se logra la unión.

Gráfica No. 14
Estimulación referente al trabajo en equipo
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

La falta del trabajo en equipo en los departamentos del hotel fue puesta en evidencia; debido a que treinta y siete trabajadores afirmaron que no hay estímulos y que reciben capacitaciones en ciertas temporadas, pero que no son frecuentes y la mayoría están orientadas al servicio al cliente; así mismo, no todos los trabajadores participan. También se pudo observar que dichas capacitaciones no tienen seguimiento ni forma de evaluación, quedando como un curso más que reciben las personas; lo anterior provoca desaprovechamiento de los recursos de la empresa, incremento del tiempo de ejecución de las tareas, trabajo por metas individuales y como consecuencia cada quien hace las cosas como consideran correctas y sin importar el objetivo de la empresa.

Diez empleados indicaron que sí reciben capacitaciones y que aunque son de servicio al cliente también pueden aplicarse al trabajo en equipo. Solo tres encuestados indicaron que regularmente porque a veces no asisten a las mismas por el exceso de trabajo y los horarios en las que las realizan.

2.5.4 Análisis de la comunicación

Las gráficas que se presentan a continuación son producto del diagnóstico realizado en la unidad de estudio y muestran los aspectos positivos y negativos relacionados con el tipo de comunicación que existe en las diversas áreas del hotel.

Gráfica No. 15
Flujo descendente de comunicación
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

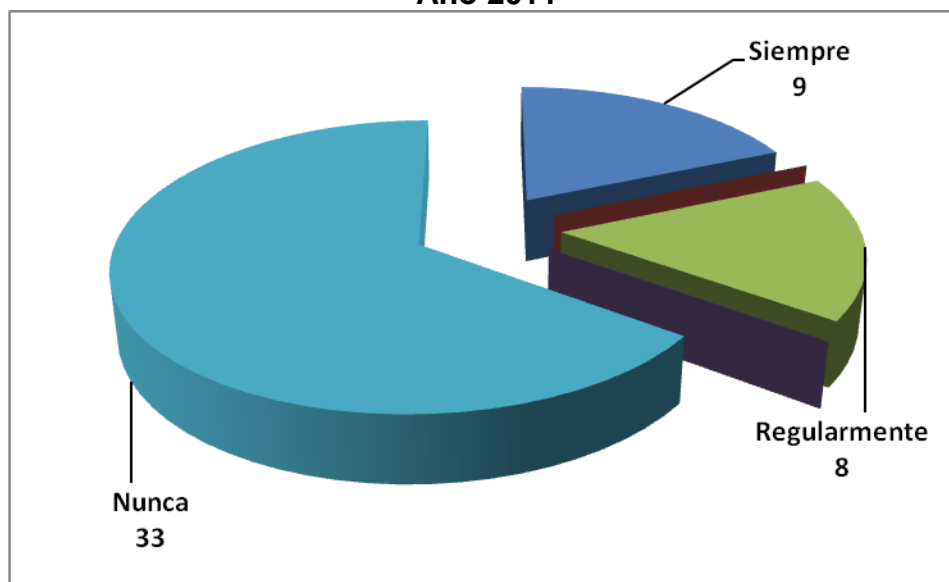


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

La respuesta de treinta y tres encuestados en cuanto a que si ¿Reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo? fue negativa; debido a que trasladan los contratos horas antes de realizarse los eventos o vía telefónica y por este medio se proporcionan datos erróneos; por lo mismo el proceso de trabajo debe acelerarse. En repetidas ocasiones han solicitado a ventas que la transmitan oportunamente a las áreas involucradas con el propósito de evitar errores o atrasos, pero no se ha logrado. Siete trabajadores se encuentra en el lado positivo de la escala del cuestionario y diez personas informaron que regularmente la reciben. Al transmitir la información con retrasos o por el medio incorrecto ocasiona demoras en la ejecución de las tareas, confusión acerca de lo que realmente esperan de ellos, distorsión y trae como

consecuencia la aplicación inadecuada de los procedimientos de trabajo y una interpretación incorrecta de la misma.

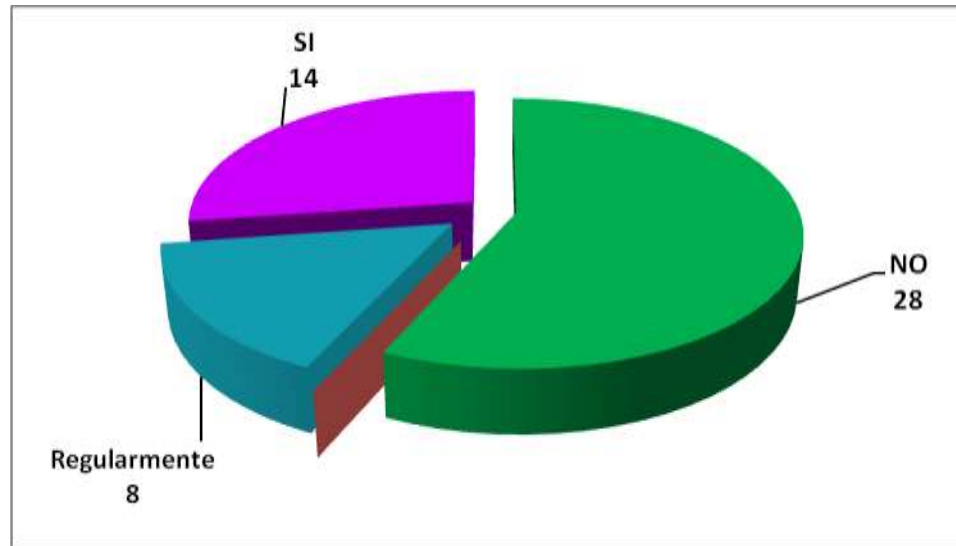
Gráfica No. 16
Flujo ascendente de comunicación
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

La gráfica anterior refleja que treinta y tres encuestados indican no tener reuniones en su área de trabajo y que cada departamento por instrucciones de gerencia debe realizarlas; algunos jefes afirmaron que no se llevan a cabo por exceso de trabajo y que solo cuando no hay muchos eventos las hacen; lo anterior provoca indiferencia por la resolución de conflictos, desinterés en la mejora de procesos y que la información no llegue a todo el personal; dando como resultado poca participación de los trabajadores en la solución de problemas, debilitando las relaciones entre empleados e incitando a la utilización de chismes o rumores. Nueve personas informan sí tenerlas, aunque no muy frecuentemente.

Gráfica No. 17
Flujo de comunicación horizontal
entre compañeros del mismo departamento
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

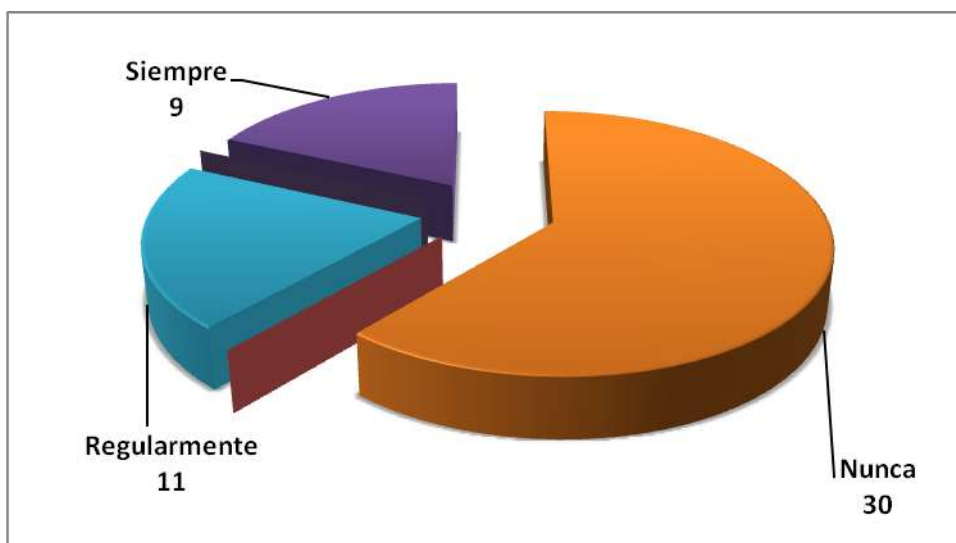


Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

Cuando se le preguntó al personal sobre la comunicación con sus compañeros, se pudo determinar que veintiocho encuestados tienen deficiencias en relación al tema, indicando que existen chismes o críticas destructivas en relación a sus actividades laborales; por tal razón lo único que hacen es cumplir con su parte del trabajo, sin importarles que el servicio y/o productos lleguen al cliente perfectamente; lo que provoca individualismo, transmisión de información incompleta o nula. Lo anterior trae como consecuencia el surgimiento de conflictos y un ambiente tedioso de trabajo, factor que no permite el desarrollo de un verdadero equipo.

Ocho personas indican que regularmente y solo catorce afirman tenerla y que en relación al trabajo si se transmiten los datos adecuados.

Gráfica No. 18
Flujo de comunicación horizontal
entre compañeros de otros departamentos
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



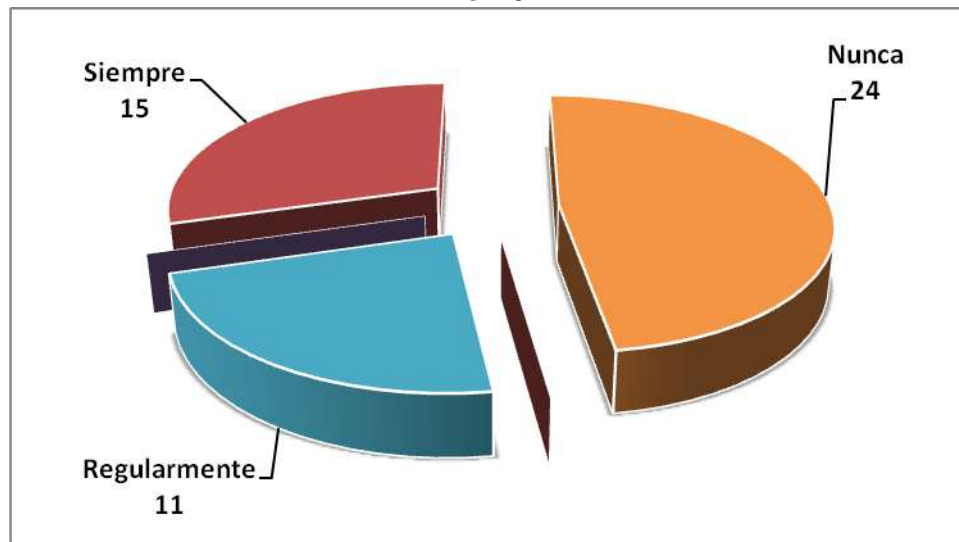
Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que treinta encuestados indican que no existe una adecuada comunicación con sus compañeros de otros departamentos cuando realizan eventos en el que deben trabajar en conjunto; porque hay ciertas descontentos o enojos entre ellos, argumentando que hacen críticas o se quejan a gerencia sobre problemáticas, pero no lo dicen en reuniones o no escuchan los hechos sucedidos; por tal razón tienen diferencias; lo anterior provoca dificultades en la ejecución de las tareas, atrasos, confusión y distorsión de la información; debido a que trabajan por separado y sin comunicarse entre sí; lo que trae como consecuencia manipulación de la información en el surgimiento de problemáticas, ejecución del trabajo en un mayor tiempo al estipulado y mal uso de los recursos de la empresa. Once personas afirman que regularmente se comunican, pero no están convencidos de ello, generando desconfianza; y solo nueve afirmaron tener una adecuada comunicación con sus compañeros.

2.5.5 Análisis de la confianza

El siguiente análisis abarca el aspecto de la confianza, el cual es de suma importancia en los equipos de trabajo.

Gráfica No. 19
Confianza entre compañeros
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

La confianza en el trabajo en equipo es la base del mismo, lo que conlleva a ser el principal factor de la cohesión del grupo; y la respuesta obtenida por veinticuatro encuestados fue no tenerla; debido a que en varias ocasiones no han cumplido con las atribuciones o actividades que les han encomendado; lo que ha ocasionado atrasos en la entrega del servicio, pérdida de tiempo, mal aprovechamiento de los recursos; lo que trae como consecuencia el trabajo individual puesto que al no confiar en otras personas se limitan a compartir el mismo.

Quince trabajadores afirmaron que sí confían en sus compañeros, argumentando que ayuda a agilizar las actividades de trabajo y solo once personas

contestaron de forma indecisa; porque en ocasiones han tenido incumplimientos por algunos compañeros.

2.6 Análisis de los resultados

Luego de realizar el diagnóstico en los diferentes departamentos del Hotel Pan American, se presenta el siguiente cuadro que proporciona un resumen de los datos promedios obtenidos de acuerdo a los factores que influyen en la existencia del trabajo en equipo. Los datos fueron obtenidos sumando el porcentaje de cada gráfica dividido por el número total de gráficas por área analizada.

Cuadro No. 2
Resumen de resultados por las áreas de análisis
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2011

Área de Evaluación	Trabajadores con respuesta Positiva	Trabajadores con respuesta intermedia	Trabajadores con respuesta negativa	Total
Objetivos en común	10	9	31	50
Liderazgo	13	10	27	50
Cohesión	13	8	29	50
Comunicación	16	10	24	50
Confianza	15	11	24	50

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo y cuestionario de trabajo en equipo, noviembre 2011.

El factor que obtuvo mayor promedio de respuestas negativas por parte de los trabajadores fue el de objetivos en común con treinta y un personas, en cuanto a la comunicación y el liderazgo con 24 y 27 respectivamente, la cohesión y la confianza se encuentran en un rango promedio de 29 y 24 colaboradores. Los datos reflejan deficiencias en los factores que contribuyen a que exista trabajo en

equipo, puesto que fue evidenciado en las entrevistas a los trabajadores y se manifiesta en la deficiencia de ciertos procedimientos de trabajo, atención a clientes y relación entre compañeros. Por consiguiente esta problemática ha provocado el individualismo y el ambiente tedioso en las diversas áreas.

Por todo lo analizado con anterioridad se proponen las siguientes estrategias de trabajo en equipo para que se utilicen como una herramienta para mejorar el ambiente laboral, eliminar el individualismo y que contribuyan en aprovechar los recursos de la empresa alcanzando así los objetivos de la misma.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA EL PERSONAL DEL HOTEL PAN AMERICAN

3.1 Justificación de la propuesta

El resultado de la evaluación realizada en los departamentos del Hotel Pan American, mostró diversas deficiencias, en relación a los factores que contribuyen a que se dé el trabajo en equipo; lo que genera que las habilidades de los trabajadores y los recursos de la empresa no se aprovechen al máximo y hace el trabajo más lento y con mayores dificultades; siendo más difícil cumplir con el objetivo establecido.

Derivado de esta situación, es necesario implementar acciones que permitan crear y fomentar el trabajo en equipo, fortaleciendo aspectos que lo determinan para eliminar el individualismo y mejorar el ambiente laboral de los trabajadores en los diferentes departamentos que conforman el hotel.

La propuesta de estrategias se presenta en tres fases, las cuales tendrán una duración de seis meses cada una; con el propósito de realizar evaluaciones y así llevar un control de los resultados.

3.2 Objetivo de la propuesta

Establecer las condiciones básicas para que exista trabajo en equipo a través de las diferentes tácticas de cada estrategia durante el año 2013 y con ello disminuir las problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado en los diferentes departamentos del Hotel Pan American.

3.3 Beneficios

Los principales beneficios esperados al implementar las estrategias de trabajo en equipo se describen a continuación:

3.3.1 Beneficios para el hotel

- Fortalecimiento del trabajo colectivista, reflejado en la aplicación de un liderazgo orientado al equipo.
- Aumento de la calidad del trabajo.
- Disposición de más información para la solución de conflictos, debido a la implementación de actividades orientadas a mejorar la comunicación.
- Mayor compromiso de los trabajadores en la ejecución de las tareas.
- Disminución de costos, reflejado en el aprovechamiento de los recursos derivado de una transmisión de información en el tiempo adecuado.

3.3.2 Beneficios para los trabajadores

- Realización del trabajo con menos tensión, derivado de la aplicación de actividades orientadas al apoyo mutuo.
- Fortalecimiento de la confianza entre compañeros.
- Incremento de la motivación al trabajar en conjunto.

3.4 Estrategias de trabajo en equipo

Las estrategias están formadas por dos tácticas: la primera es una capacitación y la segunda táctica es específica de cada propuesta, con una duración de seis meses respectivamente.

El siguiente cuadro describe la propuesta de las estrategias de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American:

Cuadro No. 3
Propuesta de Estrategias de Trabajo en Equipo
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Factores que determinan el trabajo en equipo	Estrategia propuesta	Beneficio
Comunicación- Confianza	Comunicación efectiva	Fomenta la comunicación entre compañeros, generando información verídica y apta para la ejecución de las tareas en el tiempo adecuado.
Liderazgo	Transformando Líderes	Adquirir los conocimientos para los jefes de área y con ello desarrollen liderazgo el cual se aplique a los equipos de trabajo.
Objetivos en común –Cohesión	Circuito de Trabajo	Fomentar la participación de todos los trabajadores para que se consideren parte del equipo, y participen en la solución de conflictos.

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

El cuadro anterior describe las estrategias propuestas para fortalecer aspectos que determinan el trabajo en equipo; Comunicación efectiva para comunicación y confianza, Transformando líderes para el liderazgo y Circuito de Trabajo para objetivos en común y Cohesión.

3.4.1 Estrategia No. 1 Comunicación Efectiva

A continuación se presenta la estrategia que pretende fortalecer la comunicación, para que sea clara, rápida, concreta y recibida en todas las áreas de trabajo y con ello mejorar los tiempos de respuesta y optimizar los recursos de la empresa.

Cuadro No. 4
Estrategia No. 1 Comunicación Efectiva
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Nombre de la estrategia:	Comunicación Efectiva
Nivel de la Estrategia	Operativa
Empresa:	Hotel Pan American
Dirigido a:	Todo el personal
Duración:	6 meses
Fecha de inicio:	02-ene-13
Fecha final:	30-jun-13
Vigencia:	año 2013
Costo de Implementación:	Q3,400.00
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> *Fomentar el uso de la comunicación clara *Instruir al personal sobre los medios de comunicación en el trabajo *Dar a conocer el uso de los canales de comunicación adecuados *Fomentar la confianza entre compañeros
Responsables de la ejecución:	Gerencia General y Recursos Humanos
Tácticas de la estrategia:	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación * Reuniones

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

3.4.1.1 Desarrollo

La estrategia pretende fortalecer los aspectos de comunicación y confianza; debido a que están íntimamente relacionados y contribuyen a la existencia de trabajo en equipo. Incluye dos tácticas: una capacitación para dar las bases teóricas y la segunda: reuniones grupales en los departamentos, como acción para transmitir información, ideas, disgustos o sugerencias de los procesos de trabajo.

a. Táctica No. 1 - Capacitación

El curso se desarrollará en un módulo de cuatro horas, el cual abarca lo relacionado a los medios de comunicación en una empresa, así como técnicas para mejorar la misma. Se utilizará la modalidad de taller y trabajo en equipo, se entrega a cada participante una carpeta con la información, lapicero y libreta de apuntes que incluye:

- Reproducción del material
- Dinámicas grupales e individuales
- Refacción
- Diplomas

El cuadro que se presenta a continuación detalla más aspectos relacionados con la capacitación a impartir:

Cuadro No. 5
Táctica No. 1- capacitación 1
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Empresa:	Hotel Pan American
Dirigido a:	Todo el personal
Actividad a realizar:	Capacitación
Nombre del curso:	La comunicación asertiva para trabajar en equipo
Fecha :	05-ene-13
Cantidad de participantes:	50 personas
Lugar:	Instalaciones del hotel
Responsable:	Instructor del INTECAP
Duración:	Cuatro horas
Recursos a utilizar: Honorarios del instructor INTECAP Papelería y útiles Refacción Diplomas de participación	
Objetivo del curso: Dar a conocer a los trabajadores los medios y la importancia de la comunicación y con ello tener la base para el perfeccionamiento de la misma en las áreas de trabajo.	
Contenido: * Como comunicarse con personas a nuestro alrededor * Uso de medios de comunicación administrativa * Oral * Escrita * Escucha activa * Errores en la comunicación	
Inversión por participante	Q 68.00
Costo Total	Q 3,400.00

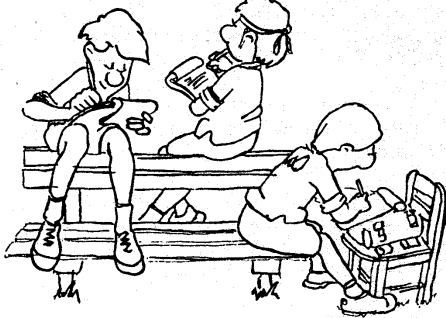

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

A continuación se desarrolla el contenido de la propuesta de capacitación:

- **Medios de comunicación administrativa**

Para que el personal del hotel transmita la información de actividades laborales, es necesario utilizar dos vías de comunicación, las cuales se describen en la siguiente ilustración:

Ilustración No. 1
Medios de Comunicación

	<p>Escrita: se debe utilizar para la transmisión de información de eventos y otros asuntos de trabajo, la cual deberá ser clara, completa y concisa. Algunos medios escritos son: memorandos, circulares, boletines y carteleras.</p>
	<p>Oral: Existen dos tipos 1. La reunión: se utiliza para transmitir información a un grupo de personas, cuando el mensaje sea completo o conlleve a discusiones. 2. Telefónico: se deberá utilizar cuando se tratan asuntos cortos y en el que no involucran a un grupo de personas.</p>

Elaboración propia, en base a Javier Benavides P. Administración.

Los medios descritos en la ilustración anterior, son los apropiados para una comunicación efectiva y ambos tienen ciertas características que deben cumplir.

A continuación se detallan las mismas:

Comunicación escrita: La persona que emite el mensaje debe asegurarse que cumpla con los siguientes aspectos:

- **Claro:** El receptor debe entender el mensaje desde el inicio evitar el uso de frases o palabras complejas e innecesarias.
- **Correcto:** No debe llevar faltas ortográficas.
- **Completo:** toda la información necesaria se debe detallar.
- **Conciso:** No se debe saturar el mensaje con palabrerías.
- **Cordial:** Se debe redactar el texto con un tono amable y sincero.

El siguiente ejercicio es un caso que se pretende trabajar en grupos de seis personas, con el propósito que los participantes lo lean e identifiquen los errores del texto de acuerdo a la explicación de los elementos mencionados y luego redacten la forma correcta. Es responsabilidad del capacitador cerciorarse que todos los integrantes participen.

Caso Práctico:

5/1/2013
A: Todo el personal
Se ha notado que muchos trabajadores están llegando tarde a sus labores diarias, por lo que estaremos observando las tarjetas de marcaje y vigilando las entradas de todo el personal, esto con el propósito de velar xq se cumpla con los horarios de trabajo y además este problema no lo habíamos tenidos desde hace tiempo. Así mismo se aplicará sanciones drásticas a todo el personal que se le encuentre culpable y se reportara a recursos humano, quien es el encargado de hacer descuentos de la nómina para los que incumplan con lo acordado.
Colaboren por favor
Gerencia G.

La solución de la forma correcta de redactar el mensaje es la siguiente:

Solución

Guatemala, 05 de enero de 2013.

A: Personal
Departamentos Hotel Pan American

Les recordamos que el ingreso a las labores debe ser en el horario establecido, para evitar atrasos en las actividades; por lo que rogamos tomar nota, debido a que recursos humanos estará revisando tarjetas de marcaje y sancionando a los que no cumplan.

Gracias por su apoyo y comprensión,

Gerencia General

Con este ejercicio se pretende que los participantes identifiquen errores y apliquen los conocimientos adquiridos en la transmisión correcta de información.

Comunicación oral









Cuando la comunicación se transmita de forma presencial, por medio de reuniones se recomienda cumplir con los siguientes requisitos:

- Elegir el momento adecuado, es decir en horarios accesibles para el personal.
- Tener contacto visual con el receptor de la información.
- Escuchar a los otros participantes de la conversación.
- Concluir con una frase positiva “Muchas gracias por su tiempo” o “Muchas gracias por su apoyo”.
- Realizar la reunión o conversación en un lugar adecuado y en donde no haya interrupciones.

- **Escucha activa**

Otro aspecto importante en la comunicación oral es la escucha activa; la ilustración que se presenta a continuación proporciona sugerencias para saber escuchar dentro de una conversación o reunión:

Ilustración No. 2
Lineamientos para saber escuchar efectivamente

	Deje hablar, es imposible escuchar cuando se está hablando.
	Muestre a su interlocutor que desea escucharle, demuestre interés, establezca contacto visual.
	Elimine las distracciones, no arrugue papeles, no escriba en hojas o lea algún documento.
	Sea paciente, dedique tiempo al asunto en discusión, no interrumpa.
	Controle su temperamento, haga una pausa antes de hablar o responder.
	Actúe tranquilamente ante discusiones y críticas, no se exalte.
	Haga preguntas pertinentes para estimular al interlocutor y hacerle saber que lo está escuchando.
	Deje hablar, este lineamiento es el primero y el último porque todos los demás dependen de él.

Fuente: Elaboración propia, con base a la información de MBA, Educación Ejecutiva.

La ilustración anterior tiene como objetivo proporcionar a los participantes los lineamientos para una escucha efectiva, con el propósito de mejorar la

comunicación oral y con ello disminuir los problemas de transmisión de información en los departamentos del Hotel Pan American.

3.4.1.2 Diseño del diploma a proponer

El diseño del diploma que se le otorgará a cada participante en la capacitación de comunicación asertiva se muestra a continuación:



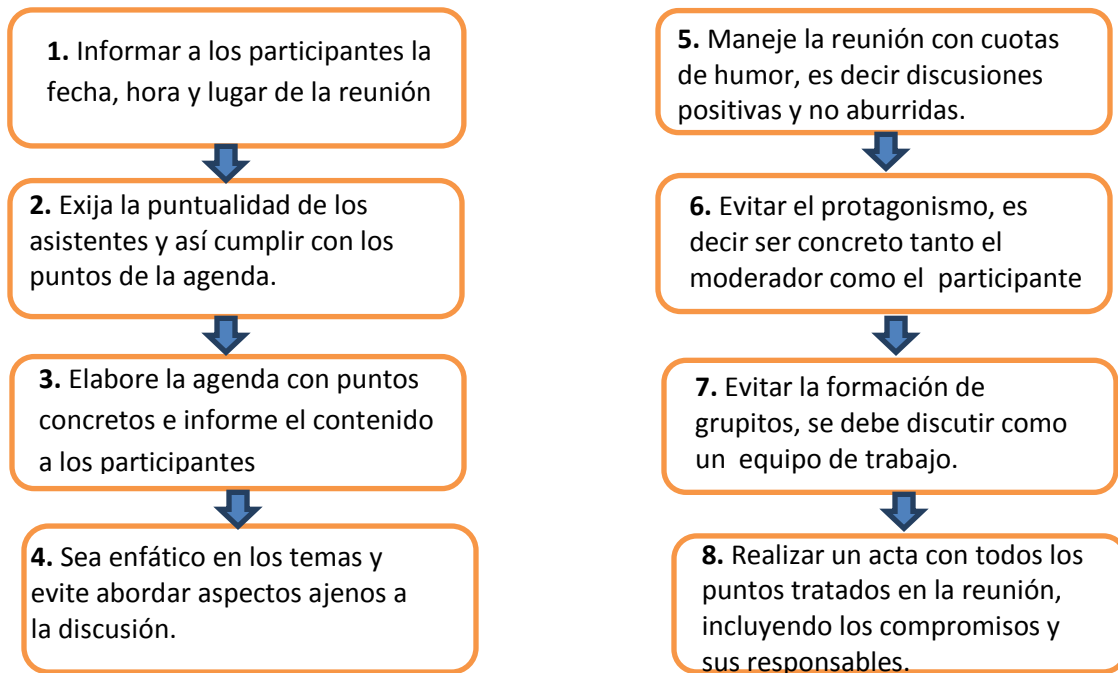
Fuente: Elaboración propia, julio de 2012.

b. Táctica No. 2 - Reuniones en los departamentos

La segunda táctica de la estrategia de comunicación son las reuniones en los departamentos del hotel, debido a que por medio de esta se transmitirá información o problemáticas existentes. Para realizar una reunión de trabajo

eficiente, dinámica y exitosa se propone los siguientes pasos, con el fin de optimizar el tiempo:

Ilustración No. 3 Pasos para realizar una reunión eficiente



Fuente: Elaboración propia, con base a la información de MBA, Educación Ejecutiva.

Es importante mencionar que los elementos principales son la agenda con los puntos a tratar y el acta de finalización de la misma.

Las reuniones serán por departamento y deberán programarse de forma semanal y con una duración de 45 minutos; en la cual se transmitirá información de trabajo y/o casos específicos del área, con el objetivo de dar mensajes, conocer fallos o errores cometidos, las causas de las diversas situaciones o problemáticas que surjan y que cada uno de los trabajadores exponga su opinión y las posibles soluciones.

En el ejercicio debe participar el representante de recursos humanos, quien avalará y velará por la plena participación de cada integrante, así como deberá llevar nota de los aspectos principales.

También se crea una guía para las reuniones, la cual será para llevar un control de los asuntos que traten (ver anexo).

3.4.1.3 Evaluación de la estrategia

Es necesario realizar una evaluación de forma bimestral, a través de informes elaborados por cada jefe de departamento sobre los avances y/o logros obtenidos en cuanto a la comunicación entre compañeros y deberán ser presentados a la Gerencia General del Hotel Pan American para su análisis y seguimiento.

3.4.1.4 Recursos para la implementación

Para la implementación de la estrategia de comunicación efectiva se debe contar con los siguientes recursos:

- **Humanos**

- Personal de los diferentes departamentos

- Jefes

- Gerente y asistente de recursos humanos

- Instructor del INTECAP

- **Físicos**

- Instalaciones del hotel

- Mobiliario y equipo audiovisual

- Papelería y útiles

- Diplomas de participación

- **Financieros**

El costo total estimado para implementar la estrategia de comunicación se detalla a continuación:

Cuadro No. 6
Costo semestral de la estrategia de comunicación efectiva
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Costo estimado de la capacitación de la comunicación asertiva	Q 2,500.00
Papelería y útiles	Q 200.00
Costo estimado de diplomas	Q 150.00
Costo estimado de refacciones	Q 300.00
Imprevistos	Q 250.00
Costo total estimado	Q 3,400.00

Fuente: elaboración propia, julio 2012.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el costo total para la ejecución de la estrategia es de Q3,400.00, el cual está conformado por papelería y útiles que incluye: fólderes, ganchos, lapiceros, marcadores, hojas de papel bond, cuadernillos, impresiones, fotocopias entre otros; el costo de los diplomas (60xQ2.50); la refacción, la cual será proporcionada por el hotel; el costo de la capacitación que únicamente incluye el pago al capacitador y por último una cantidad para cualquier gasto imprevisto que surja

3.4.2 Estrategia No. 2 Transformando líderes

La función del líder es fundamental en los equipos de trabajo y debe fortalecerse constantemente para que guie y logre en conjunto el alcance de los objetivos; a él se le atribuye la motivación, la comunicación y la dirección adecuada en su

área de trabajo. En el diagnóstico realizado en los departamentos del hotel se pudo determinar deficiencias en los jefes en relación al liderazgo; por lo anterior se propone una estrategia para fortalecer esta área. El siguiente cuadro muestra los datos generales de la estrategia:

Cuadro No. 7
Estrategia No. 2 Transformando líderes
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Nombre de la estrategia:	TRANSFORMANDO LIDERES
Nivel de la Estrategia	Operativa
Empresa:	Hotel Pan American
Dirigido a:	Jefes de departamentos
Duración:	6 meses
Fecha de inicio	01-mar-13
Fecha final:	30-sep-13
Vigencia:	año 2013
Costo de Implementación:	Q3,900.00
Objetivos * Desarrollar y fortalecer el liderazgo de los jefes * Desarrollar destrezas y habilidades para convertirse en un líder transformador en la gestión laboral. * Desarrollar en los participantes la habilidad de pensamiento analítico. * Proveer al participante de conocimientos de la importancia del líder en el alcance de los objetivos.	
Responsables de la ejecución:	Gerencia General y Recursos Humanos
Tácticas de la estrategia:	Capacitación Reuniones

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

3.4.2.1 Desarrollo

La estrategia pretende fortalecer el factor del liderazgo; debido a que contribuye a la existencia de trabajo en equipo; incluye dos tácticas: una capacitación para dar las bases teóricas y las reuniones grupales en los departamentos como acción para expresar ideas, disgustos o sugerencias de los procesos de trabajo.

a. Táctica No. 1 - Capacitación

La capacitación se desarrollará en un módulo de siete horas, abarca todo lo relacionado a liderazgo, así como técnicas o actividades para fomentarlo. Se utilizará la modalidad de taller y trabajo en equipo, se entregará a cada participante una carpeta con la información, lapicero y libreta de apuntes e incluye:

- Reproducción del material
- Dinámicas grupales e individuales
- Refacción
- Diplomas

El cuadro que se presenta a continuación detalla más aspectos relacionados con la capacitación a impartir:

Cuadro No. 8
Táctica No. 1 capacitación 2
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Empresa:	Hotel Pan American
Dirigido a:	Jefes de departamento
Actividad a realizar:	Capacitación
Nombre del curso:	Liderazgo en los equipos de trabajo
Fecha :	05-mar-13
Cantidad de participantes:	15 personas
Lugar:	Centro recreativo
Responsable:	Instructor del INTECAP
Duración:	Siete horas
Recursos a utilizar: Honorarios del instructor INTECAP Material didáctico Refacción Diplomas de participación Instalaciones y mobiliario y equipo	
Objetivo del curso: Desarrollar las habilidades necesarias para contribuir a la formación de personas, a través del aprendizaje dinámico y práctico que permita llevar al área de trabajo los conocimientos y experiencias adquiridas de liderazgo.	
Contenido: * Definición de liderazgo * Funciones de liderazgo * Características del líder * Elementos del líder * ¿Cómo convertirse en líder con alta capacidad de influir y motivar? * Solución de conflictos por medio del liderazgo	
Inversión por participante	Q260.00
Costo Total	Q3,900.00





Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

A continuación se desarrolla el contenido de la propuesta de capacitación:
 La estrategia se desarrollará en dos etapas una teórica y otra práctica; en la primera etapa se dará un taller sobre todos los aspectos y/o características de un líder, que incluya actividades participativas e inciten a la discusión.

Primera etapa

La ilustración que se presenta a continuación muestra las funciones del líder en los equipos de trabajo y que será explicada con ejemplos y de forma participativa por parte del capacitador:

Ilustración No. 4
Funciones del líder

	<p>Enlace con unidades externas: deberá tener contacto con proveedores, clientes y otros equipos</p>
	<p>Solucionar problemas: deberá organizar juntas para la resolución.</p>
	<p>Administrador de Conflictos: debe ayudar a la solución de conflictos debiendo ser el mediador.</p>
	<p>Entrenador: deben aclarar expectativas, enseñan, apoyan y deben hacer lo necesario para que los integrantes mejoren su desempeño en el trabajo.</p>







Elaboración propia, en base a Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional.

Las funciones descritas en la ilustración anterior se explicarán e indicará la importancia, debido a que al pasar el tiempo cada jefe de área tendrá que desarrollarlas, tomando en cuenta que es un proceso y la adoptaran poco a poco.

Otro aspecto importante a impartir en la capacitación son las características que debe tener un líder.

Para la propuesta se desarrollarán las siguientes características:

Ilustración No. 5
Características del líder

Debe tener paciencia para compartir la información.	
Debe confiar en los demás	
Cede autoridad	
Maneja los problemas de disciplina	
Revisa el desempeño del equipo y de los individuos	
Capacita y tiene comunicación con su subordinados	



Elaboración propia, en base a Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional.

El instructor deberá explicar y ejemplificar cada una de las características mencionadas anteriormente para concienciar a los participantes sobre la importancia que tienen en su equipo de trabajo.

Otra elemento importante a mencionar en el curso es el comportamiento del líder, debido a que los participantes deben conocer y analizar cuál es su posición actual referente al tema.

El verdadero líder debe tener un comportamiento positivo y comunicativo, que le permita adaptarse y comprender a las personas de su equipo, pero no debe olvidar los conocimientos técnicos para ejecutar los procesos de trabajo. Caso contrario sucede con los jefes (que no necesariamente son líderes), que dominan el trabajo y no son capaces de comprender y entender a el resto de su equipo. Por lo anterior la siguiente ilustración describe las diferencias que los participantes deben conocer y analizar entre jefe y líder:

**Ilustración No 6
Diferencia entre líder y jefe**

<p align="center">Jefe</p> 	<p align="center">Líder</p> 
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!	Le dice a uno: ¡Vamos!
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes
Asigna las tareas	Da el ejemplo

Elaboración propia, en base a Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional.

Cuando el capacitador haya dado los conocimientos teóricos del tema se les pasará una evaluación a los participantes, con el objetivo de medir el grado de

liderazgo que ellos poseen; así mismo descubrir los puntos débiles para iniciar con el proceso de formación o reforzamiento de liderazgo.

A continuación se presenta el test de evaluación que se propone como herramienta de apoyo:

- **Instrucciones para el participante**

Lea cuidadosamente las afirmaciones siguientes. Marque con un círculo el número de la escala de respuestas que refleje mejor el grado en que cada afirmación lo describe con exactitud. Sume los puntos totales para conocer su puntaje obtenido. Esté listo para indicar su calificación con fines de tabulación ante todo el grupo.

		Descripción Satisfactoria					Descripción Insatisfactoria				
1	Soy agradable ante las personas de mi entorno laboral	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2	Aprendo rápidamente lo que me enseñan	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3	Poseo creatividad-originalidad considerable.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4	Tengo un intenso deseo de ser líder.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5	Tengo la capacidad de motivar a las personas y a mí mismo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6	Muestro gran vigor y entusiasmo motivacional.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7	En general, soy flexible y adaptable.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8	Soy conocido por mi sinceridad e integridad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9	Tengo un grado saludable de confianza en mí mismo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10	Soy agradable con las demás personas que me rodean	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Elaboración propia, en base a Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional.

Calificación e interpretación:

Sume los puntos que obtuvo en las 10 preguntas:

- Si obtuvo de 81 a 100, tiene una capacidad adecuada para mostrar los rasgos de líder apropiados.
- Si obtuvo de 61 a 80, revise de cerca los elementos con calificación baja y explore o analice las formas para mejorarlos.
- Si obtuvo menos de 60 puntos, debe estar consciente de que sus debilidades en relación con varios elementos podría ser nociva para su éxito futuro como líder.

Luego de haber terminado la evaluación se debe exponer ante el grupo los resultados de los participantes e indicar los aspectos negativos y positivos de cada jefe de área, con el propósito de conocer sus debilidades y fortalezas y por medio del ejercicio iniciar con el proceso de cambio.

Las evaluaciones deberán ser enviadas a gerencia general y el representante de recursos humanos debe dar seguimiento de las mismas.

Segunda etapa

En la segunda etapa de la capacitación se realizará una serie de dinámicas referentes al liderazgo, en donde cada jefe de departamento tendrá que interactuar e iniciar a desarrollar actitudes de un líder. Las actividades serán de acuerdo al material proporcionado por el INTECAP, debido a que cuentan con las herramientas aptas para el curso. El asesor es el responsable de dar las bases y reglas.

Uno de los objetivos que se pretende alcanzar en la segunda fase es que los participantes empiecen a tener iniciativa y adoptar rasgos de un líder; debido a

que ellos tendrán la responsabilidad de motivar, guiar, y orientar a los trabajadores en la realización del trabajo en equipo.

3.4.2.2 Diseño del diploma a proponer

El diseño del diploma que se le otorgará a cada participante en la capacitación de liderazgo en los equipos de trabajo se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia, julio de 2012.

b. Táctica no. 2 Toma de decisiones en las reuniones

En esta fase del proceso de aplicación de las estrategias, las reuniones en los departamentos serán de gran importancia y deberán ser realizadas una vez por semana, con una duración de 45 minutos, debido a que por medio de estas se fomentará la comunicación, la cohesión, el liderazgo entre otros factores que

propician el trabajo en equipo y en la cual se tratarán situaciones específicas de las actividades laborales.

Un elemento útil para los líderes es la toma de decisiones, porque de acuerdo a ésta se podrá aplicar mejores soluciones de una forma eficiente y con ello optimizar los recursos del hotel; así como generar mayor confianza en los compañeros de trabajo ante el jefe.

Por lo anterior se presenta una guía que contiene los pasos a seguir en la toma de decisiones.

Ilustración No. 7 Pasos para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, según información Robbins, S.P. pág. 157.

La ilustración anterior muestra ocho pasos para la toma de decisiones que deben seguir los líderes de los diferentes departamentos del hotel en situaciones específicas (problemas con clientes, eventos, entre otros), debido a que es necesario que cuenten con los conocimientos teóricos, porque con ello desarrollarán reuniones efectivas y al tener un mayor manejo de las situaciones o problemáticas, generaran admiración y confianza ante sus subordinados y por ende liderazgo.

3.4.2.3 Evaluación de las estrategias

Es necesario realizar una evaluación de forma bimestral, a través de informes elaborados por cada jefe de departamento sobre los avances y/o logros obtenidos en cuanto al liderazgo; así mismo deberán ser presentados a la gerencia general del Hotel Pan American para su análisis y seguimiento.

3.4.2.4 Recursos para la implementación

Para la implementación de la estrategia de liderazgo se debe contar con los siguientes recursos:

- **Humanos**

- Jefes de los diferentes departamentos
- Gerente y asistente de recursos humanos
- Instructor del INTECAP

- **Físicos**

- Instalaciones –centro recreativo-
- Mobiliario y equipo audiovisual
- Papelería y útiles
- Diplomas de participación

- **Financieros**

- El costo total estimado para implementar la estrategia de liderazgo se detalla a continuación:

Cuadro No. 9
Costo semestral de la estrategia de liderazgo
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Costo estimado de la capacitación liderazgo en los equipos de trabajo	Q 1,500.00
Papelería y útiles	Q 200.00
Costo estimado de diplomas	Q 150.00
Costo estimado de refacciones	Q 300.00
Instalaciones y mobiliario	Q 1,500.00
Imprevistos	Q 250.00
Costo total estimado	Q 3,900.00

Fuente: elaboración propia, julio 2012.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el costo total para la ejecución de la estrategia es de Q3,900.00, está conformado por papelería y útiles que incluye: fólderes, ganchos, lapiceros, marcadores, hojas de papel bond, cuadernillos, impresiones, fotocopias entre otros; el costo de los diplomas (60xQ2.50); la refacción, la cual será proporcionada por el hotel; El precio de la capacitación que únicamente incluye el pago al capacitador; pago por el lugar el cual será en un centro recreativo y por último una cantidad para cualquier gasto imprevisto que surja

3.4.3 Estrategia No. 3 Circuito de Trabajo

De acuerdo al diagnóstico realizado en los departamentos del hotel se determinó la deficiencia de trabajo en equipo en las áreas y para fortalecerlas se propone la estrategia de circuito de trabajo.

Un circuito es una serie de componentes o elementos conectados entre sí, para generar una función específica; si un componente tiene un problema no funciona. El concepto se aplicará al trabajo, debido a que cada integrante es importante en la ejecución del mismo y todos deben estar relacionados para alcanzar el objetivo.

El cuadro que se presenta a continuación muestra los datos generales de la estrategia:

Cuadro No. 10
Estrategia No. 3 Circuito de trabajo
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Nombre de la estrategia:	CIRCUITO DE TRABAJO
Nivel de la Estrategia	Operativa
Empresa:	Hotel Pan American
Dirigido a:	Todo el personal
Duración:	6 meses
Fecha de inicio:	01-jun-13
Fecha final:	31-dic-13
Vigencia:	Año 2013
Costo de Implementación:	Q3,400.00
Objetivos * Desarrollar habilidades de trabajo en equipo * Mejorar el ambiente laboral * Solucionar conflictos de forma conjunta * En un plazo de 6 meses establecer objetivos por departamento * Fortalecer la cohesión de los trabajadores	
Responsables de la ejecución:	Gerencia General y Recursos Humanos
Tácticas de la estrategia:	Capacitación Reuniones

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

3.4.3.1 Desarrollo

La estrategia pretende fortalecer los aspectos de objetivos en común y cohesión; debido a que estos dos factores están íntimamente relacionados y contribuyen a la existencia de trabajo en equipo; así mismo incluye dos tácticas: una capacitación para dar las bases teóricas y las reuniones grupales en los departamentos como acción para solucionar conflictos.

a. Táctica No. 1 - Capacitación

El curso se desarrollará en un módulo de cuatro horas, abarca aspectos generales de trabajo en equipo. Se utilizará la modalidad de taller y trabajos grupales; se entrega a cada participante una carpeta con la información, lapicero y libreta de apuntes e incluye:

- Reproducción del material
- Dinámicas grupales e individuales
- Refacción
- Diplomas

El cuadro que se presenta a continuación detalla más aspectos relacionados con la capacitación a impartir:

Cuadro No. 11
Táctica No.1 capacitación 3
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Empresa:	Hotel Pan American
Dirigido a:	Todo el personal
Actividad a realizar:	Capacitación
Nombre del curso:	Condiciones para crear trabajo en equipo
Fecha :	05-jun-13
Cantidad de participantes:	50 personas
Lugar:	Instalaciones del hotel
Responsable:	Instructor del INTECAP
Duración:	Cuatro horas
Recursos a utilizar: Honorarios del instructor Material didáctico Refacción Diplomas de participación Salón, mobiliario y equipo audiovisual	
Objetivo del curso: Dar a conocer elementos y tácticas claves sobre trabajo en equipo para fortalecer el ambiente laboral y lograr que exista cohesión entre los trabajadores del hotel.	
Contenido: * Condiciones para que exista trabajo en equipo * La confianza como motor del compañerismo * La solidaridad y sus acciones en los equipos de trabajo * Los conflictos y su resolución * Ventajas del trabajo en equipo	
Inversión por participante	Q61.82
Costo Total	Q3,400.00

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

A continuación se desarrolla el contenido de la capacitación a impartir:

Uno de los temas a desarrollar son las condiciones básicas para que exista trabajo en equipo, con el propósito de que los trabajadores conozcan e identifiquen si en sus departamentos las tienen. La siguiente ilustración detalla en que consiste cada una:

Ilustración No. 8
Condiciones para que exista trabajo en equipo





	<p>Confianza Mutua: es la base del contacto psicológico del trabajo en equipo; sin ella es difícil encontrar la cooperación</p>
	<p>Comunicación y colaboración: la confianza se desarrolla a través de la comunicación abierta, franca, veraz y de la colaboración entre las personas.</p>
	<p>Solidaridad: es la traducción de la confianza al sostén mutuo.</p>
	<p>Liderazgo: si el jefe adopta un liderazgo efectivo, podrá guiar, motivar y ser un mediador en la solución de conflictos.</p>

Elaboración propia, en base a Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional.

Las condiciones deberán profundizarse y ejemplificarse por el capacitador con el propósito de crear conciencia a los trabajadores. Luego de haber recibido los aspectos teóricos deberán formar grupos de siete personas para analizar si en sus áreas de trabajo cuentan con las acciones, debilidades y sugerencias para construir las mismas.

En la realización del diagnóstico el personal manifestó que la confianza entre compañeros es baja, siendo un pilar para la cohesión se debe fomentar; por lo cual a continuación se presenta una ilustración con acciones que servirán para fortalecerla:

Ilustración No. 9
Acciones para crear confianza entre compañeros




	<p>Cumplir con tus promesas: si te comprometes con la realización de alguna tarea, transmisión de mensajes debes hacerlo e informar de inmediato cuando la hayas concluido.</p>
	<p>Apoyo: debes contribuir en procesos de trabajo, generando ideas o ayudando a solucionar problemas.</p>
	<p>Actuar: el trabajador deberá tener iniciativa y responsabilidad en situaciones de problemas, tratando de generar soluciones.</p>
	<p>Comunicación: el trabajador deberá informar, de forma oportuna, cuando no pueda cumplir con lo que se le haya asignado, así mismo transmitir aspectos de mejoras o errores encontrados.</p>

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

Otro factor importante en la existencia del trabajo en equipo es la solidaridad y según el diagnóstico realizado en los departamentos del hotel existen

deficiencias en el mismo, por lo anterior se presenta en la siguiente ilustración acciones para fortalecerla y con ello crear un ambiente de trabajo agradable:

Ilustración No. 10
Acciones para crear solidaridad entre compañeros

	<p>Apoyo: Cuando un compañero tenga exceso de trabajo y tú tengas un tiempo libre, ayúdalo!! El sabrá valorar el gesto.</p>
	<p>Compartir responsabilidad: cuando surjan problemáticas y tú hayas participado en el proceso, asume el grado de error de acuerdo a tu intervención.</p>
	<p>Conducta positiva: estar dispuesto a aceptar cambios imprevistos, buscando la forma de controlar la situación, lo anterior genera cooperación.</p>

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

Caso práctico

Luego de haber recibido las generalidades e importancia del trabajo en equipo, se realizará un ejercicio el cual consiste en:

- Formar pequeños equipos de trabajo en el que puedan interactuar y analizar situaciones específicas del trabajo que desempeñan.

El moderador de la actividad deberá formar tres equipos de trabajo integrado por personas de las distintas áreas del hotel. A cada equipo se le proporcionará una situación de trabajo específica en la que comúnmente hayan fallado; de manera que identifiquen las causas que han originado las deficiencias (responsables, recursos, etc.). Ellos deberán proponer soluciones de común acuerdo.

El moderador de la actividad debe estar observando que todas las personas participen dando sus puntos de vista. Al finalizar la discusión, cada equipo deberá exponer la situación asignada y las soluciones para la misma.

3.4.3.2 Diseño del diploma a proponer

El diseño del diploma que se le otorgará a cada participante en la capacitación de trabajo en equipo se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia, julio de 2012.



b. Táctica No. 2 – Solución de conflictos

Los conflictos que surgen en los distintos departamentos del hotel podrán ser resueltos cuando se den a conocer y sean afrontados constructivamente. Por lo anterior la táctica que se propone, tiene como objetivo guiar a los trabajadores a una adecuada solución de conflictos y con ello fomentar la cohesión entre compañeros.

El desarrollo será en las reuniones semanales de cada área de trabajo, con una duración de 45 minutos y se deberá notificar con anticipación a los involucrados. Como en la estrategia número uno se elaboró una guía para realizar una reunión eficiente, en ésta se propone una guía con el procedimiento para la resolución de conflictos, que se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración No. 11
Propuesta de etapas para la solución de conflictos

<p>1. Reconocer que existe un conflicto</p> 	<p>Los participantes deberán estar de acuerdo en que existe un problema y deben resolverlo.</p>
<p>2. Identificar el conflicto</p> 	<p>Los participantes deberán buscar las razones (emocionales o de fondo) que hayan originado el conflicto</p>
<p>3. Atender todos los puntos de vista</p> 	<p>El mediador o líder es quien deberá expresar la forma de cómo el conflicto afecta el desempeño del equipo. Cuando inicie la discusión se debe enfocar a hechos y conductas y no sentimientos o personalidades.</p>
<p>4. Explorar la forma de resolver el conflicto</p> 	<p>La solución que surja en el equipo deberá ser encontrada democráticamente y debe existir un consenso entre los involucrados.</p>

<p>5. Lograr un acuerdo y generar una solución</p> 	<p>Todo el equipo deberá estar de acuerdo con la solución, puesto que no debe ser forzada y aceptada por todos.</p>
<p>6. Programar una sesión de seguimiento</p> 	<p>El líder del equipo deberá programar una reunión para verificar que el acuerdo o solución se cumpla.</p>

Fuente: elaboración propia, Chang. R, julio 2012.

Funciones del líder en la solución de conflictos

En esta fase del proceso de aplicación de las estrategias de trabajo en equipo, el jefe del departamento debe ser el líder del grupo y su función en la solución de conflictos es importante; debido a que deberá ser el mediador entre los trabajadores. Él deberá expresar a todos como afecta las problemáticas al desempeño del equipo, deberá identificar similitudes en vez de diferencias, buscar soluciones y velar por la ejecución de las mismas.

3.4.3.3 Evaluación de la estrategia

Es necesario realizar una evaluación de forma bimestral, a través de informes elaborados por cada jefe de departamento sobre los avances y/o logros obtenidos en cuanto a la solución de conflictos y trabajo en equipo, así mismo deberán ser presentados a la gerencia general del Hotel Pan American para su análisis y seguimiento.

3.4.3.4 Recurso para la implementación

Para la implementación de la estrategia de circuito de trabajo se debe contar con los siguientes recursos:

- **Humanos**

Personal de los diferentes departamentos

Jefes

Gerente y asistente de recursos humanos

Instructor del INTECAP

- **Físicos**

Instalaciones del hotel

Mobiliario y equipo audiovisual

Papelería y útiles

Diplomas de participación

- **Financieros**

El costo total estimado para implementar la estrategia de Circuito de trabajo se detalla a continuación:

Cuadro No. 12
Costo semestral de la estrategia de circuito de trabajo
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

CONCEPTO	MONTO ESTIMADO
Costo estimado de la capacitación de Condiciones para crear trabajo en equipo	Q2,500.00
Papelería y útiles	Q200.00
Costo estimado de diplomas	Q150.00
Costo estimado de refacciones	Q300.00
Imprevistos	Q250.00
Costo total estimado	Q3,400.00

Fuente: elaboración propia, julio 2012.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el costo total para la ejecución de la estrategia es de Q3,400.00, integrada por papelería y útiles que incluye: fólderes, ganchos, lapiceros, marcadores, hojas de papel bond, cuadernillos, impresiones, fotocopias entre otros; el costo de los diplomas (60xQ2.50); la refacción que será proporcionada por el hotel; el costo de la capacitación que únicamente incluye el pago al capacitador y por último una cantidad para cualquier gasto imprevisto que surja

3.5 Programa de capacitación de las estrategias de trabajo en equipo

El ente responsable en el cumplimiento de las capacitaciones es gerencia general. Se recomienda utilizar las instalaciones del hotel, puesto que cuentan con salones amplios y el mobiliario adecuado para las mismas. Los horarios a realizar serán de acuerdo a la proyección de eventos y preferiblemente en las tardes para que no afecten las labores.

Para la realización de las capacitaciones es recomendable dividir al personal en dos grupos de 25 personas, con el propósito de trabajar en un ambiente relajado; así como realizar una distribución equitativa en la que en cada grupo asista el personal de los diversos departamentos. Para motivar y fomentar la participación se recomienda la entrega de un diploma de reconocimiento por cada capacitación, así como una pequeña refacción. Como principal ente capacitadora se propone al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), puesto que tiene una larga trayectoria en la preparación y capacitación del recurso humano, experiencia y competitividad en el mercado, así como precios accesibles para las empresas. A continuación se presenta un programa que contiene las tres capacitaciones referentes a las estrategias de trabajo en equipo propuestas, con el objetivo de tener una visión general de cómo se desarrollarán a lo largo del proceso de ejecución; en el mismo se detallan los elementos como: duración, inversión, a quién va dirigido, tema, entre otros.

Cuadro No. 13
Programa de Capacitación de Estrategias de Trabajo en Equipo
para el personal del Hotel Pan American
zona 1 Guatemala, año 2012

Estrategia	Nombre del curso	Dirigido a deptos.	Fecha estipulada para impartir el curso	Duración	No. de participantes	Expositor	Costo estimado por participante	Total de la inversión
Comunicación efectiva	La comunicación asertiva para trabajar en equipo	*Contabilidad *Ventas *Gerencia *Ama de llaves *Cocina *Restaurante *Recepción *Mantenimiento	05-ene-13	Cuatro horas	50	INTECAP	Q.68.00	Q3,400.00
Transformando Líderes	Transformando Líderes	*Contabilidad *Ventas *Gerencia *Ama de llaves *Cocina *Restaurante *Recepción *Mantenimiento *Áreas públicas	05-mar-13	Siete horas	15	INTECAP	Q260.00	Q3,900.00
Círculo de trabajo	Condiciones para crear trabajo en equipo	*Contabilidad *Ventas *Gerencia *Ama de llaves *Cocina *Restaurante *Recepción *Mantenimiento *Áreas públicas	05-jun-13	Cuatro horas	50	INTECAP	Q68.00	Q3,400.00
TOTAL							Q.10,700.00	

Fuente: Elaboración propia, julio de 2012

3.6 Evaluación de las estrategias

La evaluación de las estrategias es parte fundamental, ya que asegura el cumplimiento y alcance del objetivo planteado, se realizará al finalizar el tiempo establecido; el departamento responsable es gerencia general, puesto que debe dar seguimiento y ejecución de las soluciones encontradas.

3.6.1 Evaluación del trabajo en equipo

La eficacia de un equipo de trabajo depende de que sus integrantes lleguen a consolidar un conjunto cohesivo. Para evaluar el trabajo en equipo de cada departamento que conforma el hotel se tiene previsto pasar la siguiente propuesta de cuestionario, con el objetivo de medir el nivel de trabajo en conjunto que estén realizando.

El formato propuesto se deberá pasar a los trabajadores luego de haber terminado la aplicación de las estrategias y es decisión de la gerencia aplicar las nuevas soluciones en base a los resultados obtenidos. Se recomienda dar retroalimentaciones periódicas, debido a que el trabajo en equipo es algo que se debe ir trabajando constantemente para innovar nuevas técnicas adecuadas a las situaciones existentes.

Evaluación del trabajo en Equipo

CUESTIONARIO PARA AUTOEVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	
Marque en la escala correspondiente el grado en que, a su juicio, está desarrollada cada una de las dimensiones	
Escala: 1 y 2 = BAJO ; 2 y 4 = MEDIO ; 5 y 6 = ALTO	
Aceptación de los objetivos	0 1 2 3 4 5 6
Claridad en los temas	0 1 2 3 4 5 6
Claridad de indicadores de rendimiento	0 1 2 3 4 5 6
Grado de organización del trabajo	0 1 2 3 4 5 6
Los miembros del equipo se escuchan	0 1 2 3 4 5 6
Los miembros del equipo se tienen confianza	0 1 2 3 4 5 6
Hay reciprocidad y equidad	0 1 2 3 4 5 6
hay legitimidad de los liderazgos	0 1 2 3 4 5 6
Existe un grado de participación importante	0 1 2 3 4 5 6
Hay consenso en la toma de decisiones	0 1 2 3 4 5 6

Fuente: Franklin, Enrique y Mario Krieger. Comportamiento Organizacional. Página 219.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del trabajo en equipo se podrán tomar las medidas necesarias en cuanto a nuevas capacitaciones o actividades decididas por la gerencia.

3.7 Costo anual para la implementación de la propuesta

El siguiente cuadro detalla el costo total de la propuesta de estrategias de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American:

Cuadro No. 14
Inversión de la propuesta
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2012

Descripción	Inversión
Estrategia No. 1 Comunicación Efectiva	Q2,400.00
Estrategia No. 2 Transformando lideres	Q2,900.00
Estrategia No. 3 Circuito de trabajo	Q2,400.00
10% para Imprevistos	Q1,070.00
TOTAL	Q11,770.00

Fuente: elaboración propia, julio de 2012.

El costo total anual es de Q11,770.00 y están distribuidos en las tres estrategias e incluye un 10% para los imprevistos que puedan surgir. Para cubrir la totalidad de la inversión, se debe utilizar el capital previsto para las capacitaciones del personal, debido a que el hotel cuenta con los fondos.

3.8 Análisis Costo / Beneficio

A continuación se desarrolla el análisis costo / beneficio de la propuesta de trabajo en equipo para el personal del Hotel Pan American, es de suma importancia; debido a que se detalla el estimado de los costos y las ganancias a obtener en la ejecución de las mismas.

En el análisis se incluyen los costos de las capacitaciones, gastos de mobiliario y equipo, expresado en quetzales mientras que los beneficios a obtener son un estimado.

Cuadro No. 15
Análisis costo / beneficio anual
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala
Año 2013

Costos	Q	Beneficios	Q
Capacitación para mejor la comunicación	2,400.00	Disminución de costos por la transmisión de la información en tiempo oportuno	3,000.00
Capacitación para mejorar el liderazgo	2,900.00	Aumento de la productividad de los grupos en la ejecución de tareas	2,000.00
Capacitación para mejorar el trabajo en equipo	2,400.00	Incremento de clientes por el servicio, rápido, de calidad y oportuno derivado del trabajo en equipo	10,000.00
Uso de instalaciones, energía eléctrica y depreciación del equipo	2,000.00		
Publicidad y promoción de los cursos a impartir	Q500.00		
TOTALES	10,200.00		15,000.00

Fuente: elaboración propia, julio 2012.

$$\mathbf{B/C = \frac{15,000.00}{10,200.00} = 1.47}$$

El total de los gastos es de Q10,200.00 y el de los beneficios es de Q15,000.00; al dividir los beneficios entre los costos se obtiene de resultado 1.47 lo cual significa que la propuesta es rentable debido a que por cada quetzal invertido se tendrá una ganancia de Q0.47.

3.9 Plan de Acción

A continuación se presenta el plan de acción, en donde se enmarca de forma resumida la ejecución de las Estrategias de Trabajo en Equipo para el personal del Hotel Pan American.

Cuadro No. 16
Plan de Acción
Estrategias de trabajo en equipo para el personal del
Hotel Pan American, zona 1 Guatemala, año 2012

Objetivo	Estrategias	Meta	Fecha		Recursos	Responsable	Presupuesto
			Inicio	Final			
Proporcionar a la empresa estrategias que sirva de apoyo para crear y fomentar el trabajo en equipo a través de tácticas, logrando así que los trabajadores aprovechen al máximo los recursos y realicen sus actividades de forma eficaz y eficiente	Comunicación efectiva	Mejorar en un 90% la transmisión de la información a los departamentos, utilizando los medios adecuados.	02-ene-13	30-jun-13	*Económicos *Materiales *Tecnológicos *Humanos	Gerencia y Recursos Humanos	Q3,400.00
	Transformando Líderes	Aumentar en un 90% los rasgos, y características de líder a los jefes de los departamentos.	01-mar-13	30-sep-13	*Económicos *Materiales *Tecnológicos *Humanos	Gerencia y Recursos Humanos	Q3,900.00
	Círculo de Trabajo	Aumentar en un 90% la participación de todo el personal en la resolución de conflictos, así como en realizar el trabajo de forma conjunta.	01-jul-13	31-dic-13	*Económicos *Materiales *Tecnológicos *Humanos	Gerencia y Recursos Humanos	Q3,400.00
TOTAL							Q10,700.00

Fuente: Elaboración propia año 2012.

CONCLUSIONES

Derivado del estudio y análisis del presente informe se determinan las siguientes conclusiones:

1. Se comprueba la veracidad de la hipótesis planteada en el plan de investigación; debido a que el personal del Hotel Pan American no cuenta con estrategias que permitan crear condiciones de trabajo en equipo, en el que se comuniquen adecuadamente, estén motivados, realicen las actividades eficaz y eficientemente para brindar un servicio de alta calidad y alcanzar los objetivos planteados de manera conjunta.
2. La comunicación de los diferentes departamentos es disfuncional, debido a que no se proporciona la información necesaria en el tiempo justo para la realización de las actividades, siendo ésta incompleta o nula; existen deficiencias en la retroalimentación, mala comunicación entre compañeros de trabajo; lo anterior trae como consecuencia la aplicación inadecuada de los procedimientos, chismes o rumores creando un ambiente tedioso de trabajo, factor que no permite el desarrollo de los equipos.
3. Los jefes de los diferentes departamentos del hotel no tienen un verdadero liderazgo; porque existe distanciamiento, falta de apoyo y credibilidad, desconfianza y desmotivación en la relación jefe-subordinado; lo que ha ocasionado bajo desempeño de los trabajadores, individualismo al no creer en el trabajo de equipo y poco alcance en los objetivos establecidos.
4. La confianza y la solidaridad es baja, ya que existe poco apoyo y compromiso, desunión, indiferencia en sentirse parte del equipo y como consecuencia genera individualismo, mal aprovechamiento de los recursos, un ambiente tedioso, lo que impide el desarrollo del trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas, se presenta las siguientes recomendaciones:

1. Que la gerencia general Implemente las estrategias de trabajo en equipo para contrarrestar de forma inmediata las deficiencias y problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado en los diferentes departamentos del hotel, con el objetivo de crear un ambiente laboral adecuado en el que exista excelente solidaridad, liderazgo, comunicación, confianza y conlleve al alcance de los objetivos planteados.
2. Los departamento del Hotel Pan American deberán llevar a cabo las reuniones periódicas establecidas y supervisadas por gerencia general, con el propósito de fomentar la participación de todo el personal, transmisión correcta y a tiempo de la información, dar retroalimentación necesaria de las actividades laborales para que pueda cumplirse con las funciones de la comunicación y así lograr que sea eficaz y contribuya a mejorar el ambiente en los equipos de trabajo.
3. Para que los jefes de los departamentos del hotel logren alcanzar el liderazgo y puedan aplicarlo en los equipos de trabajo, deberán aprovechar al máximo la estrategia número dos de la propuesta, cumpliendo con los lineamientos y el enfoque de crear un mejor ambiente, convirtiéndose en el valor que impulse al éxito, debiendo ser supervisada por recursos humanos.
4. Que gerencia general impulse el trabajo en equipo aprovechando los conocimientos teóricos y prácticos proporcionados en la estrategia número tres, para mejorar las relaciones entre jefes y trabajadores, así como entre compañeros con el propósito de trabajar juntos apoyándose uno con otro y de esa forma agilizar los procesos y mejorar el ambiente de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos consultados:

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**. 1era. edición. México D.F., Mc Graw – Hill, 2004. 354 páginas.
2. Franklin, Enrique Benjamín; Krieger, Mario. **Comportamiento Organizacional**. 1era. edición. México, Pearson education, 2011. 550 páginas.
3. Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. **Dirección Estratégica**. 5ta. Edición. Madrid, Pearson Educación S.A. 2001. 740 páginas.
4. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. 10ma. Edición. México, Pearson Prentice Hall, 2004. 675 páginas.
5. Robbins Stephen P; Coulter, Mary **Administración**. 8va. Edición. México. Pearson Prentice Hall, 2005. 614 páginas.
6. Schermerhorn, John; Hunt, James. **Comportamiento Organizacional**. 5ta. Edición. México Editorial Limusa Wiley, 2005. 569 páginas.

Consultas en línea

7. Concepto de hotel. Consultado en marzo de 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>
8. Ocho pasos para una reunión exitosa. Consultado en julio de 2012. Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-pasos-para-una-reunion-de-trabajo-exitosa>

ANEXOS

Guía para reuniones Técnica Estudio de Casos Hotel Pan American

Objetivo:

Llevar un registro de los hechos más relevantes en cada reunión celebrada por los diversos departamentos del hotel.

Parte No. 1

Ambientación

La reunión inicia con la bienvenida y una actividad de ambientación; esto con el objetivo de entrar en un ambiente de confianza (5 minutos).

Parte No. 2

Puntos a tratar

1. _____.
2. _____.
3. _____.

Se desarrollan los puntos de la agenda tomando en cuenta los lineamientos que se dan en la propuesta de comunicación (25 minutos)

Parte No. 3

Presentación de soluciones / observaciones

1. _____.
2. _____.
3. _____.

Estas soluciones deberán ejecutarse en las actividades, con ello se pretende disminuir el número de errores en los proceso de trabajo.