



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
Campus Bonaterra

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Motivación en el Hotel Portman.”

Caso que presenta

Laura Alejandra Tavares Muñoz

Para obtener el grado de

MAESTRÍA EN “DIRECCION Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO”. Con Reconocimiento de Validez Oficial de la SEP N° 20081719 con fecha del 8 de septiembre de 2008.

Director del Caso: Jorge Enrique Pérez Mar

Aguascalientes, Ags., Julio del 2014

1. INTRODUCCION

a. Antecedentes del caso

John C. Portman, Jr., arquitecto y empresario era conocido por diseñar y desarrollar hoteles de lujo por más de 20 años en San Francisco, EUA. El Hotel Portman sería el primero en ser llamado por su nombre, y el primero que él y su equipo de trabajo, no sólo diseñarían, pero también administrarían.

El Hotel Portman, en comparación con otros hoteles, era relativamente pequeño, con 348 cuartos elegantes y 21 pisos. Los cuartos se encontraban en su mayoría del piso 5 al 21, aunque el piso 5 sólo contaba con 10 cuartos y el piso 21 tan sólo 2.

En una visita a Hong Kong, Portman y su equipo quedaron impresionados con el servicio de los hoteles más finos del lugar. Tomando como ejemplo el servicio, la administración, políticas, Portman decide llevar el modelo para implementarlo en su hotel en San Francisco.

Ningún hotel ofrecía este servicio en San Francisco su concepto se basaba en la ausencia de normas para el cliente. La cultura organizacional de hotel se basaba en que había que satisfacer cualquier necesidad del cliente siempre que se encuentre dentro de lo moral y lo legal. El cliente no sólo recibiría un servicio, sino que sería parte de toda una experiencia memorable a través de ese servicio.

Patrick Mene, vicepresidente y director administrativo del hotel, ofreció una estrategia para lograr el objetivo. Implementó el sistema de “*Personal Valets (PVs)*” que básicamente se refiere a grupos de ayuda personales para el servicio al cliente. Los PVs estarían organizados en equipos de 5 personas y se distribuirían un equipo de PVs por piso del hotel. Los PVs serían como mayordomos, se esperaba de ellos que pudieran proveer servicio comprensivo y personal a la clientela. Los PVs serían la llave de una puerta exitosa y que diferenciaría al Portman de cualquier otro hotel.

El Hotel Portman competía con los más finos hoteles de San Francisco. La tarifa para un cuarto sencillo oscilaba entre 185 y 320 dólares la hora, cuando en los mejores hoteles de la ciudad, las tarifas iban de 140 a 250 dólares la noche por habitación sencilla. Estos hoteles ofrecían algo similar a sus clientes como el Portman: 24 horas de servicio al cuarto, cuartos elegantes, pero no a los PVs con el concepto de “no hay reglas para el cliente”.

Desde el principio, él manifestaba que el reto había sido levantar una empresa que ofreciera una alta calidad a precios asequibles, de manera rápida y enfrentándose a una fuerte competencia. Era necesario no solo prestar un excelente servicio a los clientes sino también hacer gala de experiencia. La meta del hotel era “abrumar a los clientes mediante la respuesta profesional, agradable e inmediata a cada solicitud”. No iban a existir “reglas” para los clientes: la plantilla de Portman tenía que ofrecer a cada cliente “una experiencia inolvidable mediante una actitud diligente”, satisfaciendo las “necesidades psíquicas intangibles” de los clientes. Para el cliente, el Portman tenía que ser una Casa Fuera de Casa y una Oficina Fuera de la Oficina. La plantilla más centrada en la filosofía asiática de servicio eran los asistentes personales (PVs). Los PVs eran como “mayordomos”: se esperaba de ellos que prestaran un servicio personal completo a los clientes. Ningún otro hotel americano tenía nada similar: los PVs tenían que constituir una diferencia competitiva clave del hotel.

La implementación de la estrategia de los PVs costaba 3 veces más en Estados Unidos que en Asia. Además de que en Asia, los hoteles podían costear alrededor de 3 empleados por cada cliente.

b. Descripción de la industria

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. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles están normalmente clasificados en diferentes categorías según el grado de confort, lujo y posicionamiento del nivel de servicios que ofrecen. Se pueden encontrar de manera general y comúnmente, las siguientes categorías:

- Estrellas (de 0 a 5)
- Letras (de E a A)
- Clases (de la cuarta a la primera)
- Diamantes y "*World Tourism*".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

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.

En los últimos años están apareciendo nuevas formas de gestionar hoteles basadas en técnicas conocidas en otros ámbitos como el condominio o el *time sharing*, pero no es, todavía, un sistema generalizado.

Hay que añadir que en muchos países se consideran hoteles a los balnearios, hoteles resort y los llamados hoteles hospital, y se les aplican las clasificaciones anteriores de calidad, confort y servicios.

Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos.

Otras características pueden ser un cuarto de baño, un teléfono, un despertador, un televisor, y conexión inalámbrica a Internet. Además los mini - bares (que incluyen a menudo un refrigerador pequeño) pueden proveer de comida y bebidas, también pueden contener botanas y bebidas y lo necesario para preparar té y café.

Estos elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas). Según lo que contengan y la calidad que brinden se clasifican en la mayoría de países con estrellas, o bien con diamantes, también hay un método de clasificar un hotel según letras (de la A a la F). Estas son las cualidades de cada una de la clasificación de un hotel:

*****	Alto confort, diseño bañado en metales preciosos, servicio de Gran Lujo.
*****	Esto es una excepción a nivel global (Dubai).
*****	sofisticado, diseño y servicio de muy alta calidad.
****	Excelente, diseño y servicio de alta calidad.
***	Muy bueno.
**	Bueno.
*	Normal.

El tipo de servicio: se refiere a la forma en que se sirve al huésped la comida y la bebida. Las distintas formas de servicio se dirigen a las necesidades variables de los distintos segmentos del mercado, y también contribuyen a la percepción del cliente de la calidad-precio. Entre los tipos de servicio de comida y bebida se encuentran:

Servicio a la mesa: Los clientes son conducidos a la mesa por un camarero. Se toma la orden en la mesa y la comida y la bebida se lleva asimismo a la mesa. Los camareros retiran los platos sucios.

Servicio de buffet: El servicio de buffet suele ir asociado a acontecimientos especiales y los invitados se acercan a la mesa del buffet a recoger la comida y la bebida. Las bodas, las rifas de las iglesias y los *brunches* del domingo de algunos restaurantes y clubes suelen utilizar servicio de buffet. El factor distintivo es que el huésped se tiene que acercar a la mesa del buffet a servirse.

Servicio de banquetes: Es muy similar al servicio de silla, porque los camareros llevan la comida a la mesa del huésped. Sin embargo, el servicio de banquetes requiere a menudo que se transporte la comida desde una cocina central. La comida se puede servir en platos en la cocina central y transportarse en carros calientes especiales al comedor, o se puede transportar toda de una vez a una cocina pequeña cerca de la zona del comedor y servir allí en los platos.

Autoservicio: En el autoservicio, como en el buffet, el cliente elige su comida y la lleva a la mesa. La diferencia entre ambos es que en el restaurante autoservicio hay empleados que sirven platos a los clientes, mientras que en el buffet el cliente se sirve libremente.

La industria turística y los hoteles

Es indiscutible que los hoteles constituyen uno de los elementos más importantes de la industria turística de un país. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo. Junto a las diversiones y a las atracciones al aire libre, los turistas demandan instalaciones bajo cubierta de nivel aceptable. Es más, es frecuente que los turistas no juzguen los países de estancia temporal más que por sus hoteles. En este sentido se expresan dos expertos alemanes

de nuestro tiempo: Haeussler y Stradner (1930). Los párrafos que siguen se refieren a la relación que existe entre hoteles e industria turística:

La base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales pero no cuentan con establecimientos en los que comer y alojarse consiguen desarrollar un turismo importante. Su aparición tiene lugar en relación muy estrecha con la aparición de estos establecimientos (Haeussler y Stradner, 1930).

Biblioteca UP Bonaterra

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los primeros meses de operaciones en el Portman fueron tumultuosos, dado que todo el mundo discutía sobre cómo llevar a la práctica la nueva filosofía de servicio. En el caso se menciona la opinión de uno de los grupos de PVs.

“Los supervisores trataban de abarcar demasiado y nosotros nos veíamos obligados a tomar decisiones en medio del caos. Seguíamos intentando encontrar a algún responsable. Después de nuestra primera entrevista con Scout, no volvimos a verles. Todo se descentralizó notablemente. Había demasiados conflictos y sólo reinaba el caos.”

- Rotación de los PVs

El primer mes, la rotación de los PVs fue del 16%. Algunos fueron despedidos, pero muchos dejaron el empleo debido a los problemas que seguían afectan a los que se quedaban. En primer lugar, el nivel de propinas se alejaban bastante de las expectativas: en lugar de los 200 dólares semanales, la media se situaba en cerca de 40 dólares. Esto se debía en gran parte a la baja ocupación de hoteles los primeros meses, pero también al hecho de que el turista americano simplemente no entendía todavía el sistema del asistente personal, ni cómo utilizar sus servicios, o qué propina había de darle. “Tenemos que reeducar a los clientes”, afirmaba uno de los asistentes personales. En un esfuerzo por llevar a cabo esa reeducación, el hotel durante algún tiempo trató de dejar una carta en cada habitación de los clientes en la que se explicaba la función de los asistentes personales y se sugería una propina adecuada; pero esta medida incomodaba a los clientes y pronto fue suprimida.

También existía preocupación acerca de las funciones del trabajo. Cuando se trató de los primeros PVs, se les había dicho que cerca del 50% de su trabajo consistiría en limpiar y el otro 50% en atender a los clientes. En la práctica, la limpieza les tomaba un

80% del tiempo. A muchos les costó mucho trabajo aceptar eso. A veces, la limpieza hacía muy difícil prestar asistencia de otro tipo a los clientes, cuando, por ejemplo, los clientes llamaban al timbre mientras el PV estaba limpiando el baño. Entonces, el PV tenía que ir corriendo “sudando y oliendo mal”, para dar respuesta a la llamada. Con frecuencia, había causado tensiones con otros grupos de trabajadores del hotel. Los PVs se quejaban de que los botones solían proceder de forma lenta para dar respuesta a sus llamadas para subir y bajar de la habitación el equipaje de los clientes; al final los clientes terminaban esperando. En un principio, los PV creían que iban a desempeñar tareas como encargar entradas para los clientes, pero los conserjes había “usurpado” esa función. Uno de ellos se quejaba así: “No existe organización en el hotel. No existe una función centralizada. Entrada, servicio de habitaciones, recepción... está todo dividido en departamentos. Trabajar con otros grupos es un problema.” En general, sentían que otros grupos les trataban como doncellas más que como un grupo crucial para la estrategia del negocio.

Para colmo, a los PVs no les gustaban las tareas que se les asignaban. Scott, su jefe, había empezado por asignarles diferentes habitaciones y diferentes plantas cada día, según los turnos de ocupación. Pero, los constantes cambios dificultaban aún más las tareas de limpieza. Las diferentes habitaciones estaban organizadas de forma distinta, así como las estancias de aprovisionamiento de cada planta. Trabajar con personas diferentes cada día era también muy difícil. Los PVs solían tener que cubrirse los unos a los otros, sobre todo cuando un cliente tocaba el timbre para llamarse, y, por lo tanto, necesitaban comprender y confiar en los hábitos de trabajo de los otros. En su opinión, también la reestructuración de asignaciones afectaba negativamente a las propinas, facilitando a algunas personas el robo de propinas, así como el hecho de que no podían consolidar una relación duradera con los clientes.

- Falta de organización por parte del departamento de Recursos Humanos

En el Hotel Portman hay una falta de estructura y políticas por parte del departamento de Recursos Humanos. En lo que a reclutamiento se refiere, se recluta y

selecciona a quien considera que es más apto para cumplir las expectativas que se tienen de un empleado del hotel. Todos los empleados serían considerados “asociados” y firmarán un contrato en donde se acuerdan los derechos de los trabajadores, lo que pueden y no hacer, así como lo que se espera de cada uno de ellos, sin embargo en el contrato no se explican sus responsabilidades laborales y no hay una descripción de los diferentes puestos. Tampoco se menciona la manera en que se le estará evaluando a cada trabajador.

Es importante que los empleados sepan cuáles serán sus actividades básicas y extras, así como un proceso de evaluación y retroalimentación. Hace falta una correcta definición de puestos pues los empleados no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir, y eso resulta con frecuencia en conflictos y malentendidos.

La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen lo que provoca duplicación u omisión de esfuerzos.

- No hay armonía entre los objetivos y recursos internos así como los externos de la empresa.

Los lineamientos internos se referían a tener un equipo con una fuerza de trabajo motivada y comprometida. Empleados que gozaran satisfacer cualquier necesidad del cliente, logrando en ellos una experiencia de primer mundo, siguiendo los objetivos y estrategias de la empresa.

Los lineamientos externos se refieren a alinear los servicios del hotel según las expectativas de del cliente. Ya que Portman está tratando de introducir una nueva estrategia de servicio al cliente, es prioritario que se cumplan las expectativas y necesidades de la clientela.

Los administradores del hotel se están fijando mucho en la primera impresión de los clientes, y el servicio que se les otorga, sin tener en cuenta que el principal cliente del hotel, son sus empleados. Si no se cumplen las necesidades de los empleados, éstos

no podrán servir al cliente eficientemente. Empleados felices y satisfechos significa clientes felices.

La contratación y selección son ineficaces pues se están asignando tareas a empleados que probablemente no tienen las habilidades requeridas para ciertas tareas, de igual manera, no se le está dando correcta capacitación a los empleados.

- Falta de lineamientos / reglamento interno y organigrama

Parte del problema era la falta de supervisión. En la organización primitiva, se suponía que los PVs dependerían directamente de Scout. Pero a medida que pasó el tiempo, éste se dio cuenta de que necesitaba ayuda, así que nombró supervisores a tres de los PVs, medida que resultó ser insuficiente, sin embargo, y poco después, nombró a dos más. La función del supervisor consistía en comprobar que todo estaba listo en las habitaciones. En el turno matutino, por ejemplo, 2 supervisores comprobaron 8 plantas cada uno. Además, los supervisores tenían que prestar apoyo a los PVs y realizar revisiones cuatrimestrales del trabajo de los PVs. A pesar de estos nuevos puestos, los supervisores y los PV seguían quejándose de falta de disciplina y responsabilidad. Uno de los PVs manifestaba: Nuestro principal problema es la ética profesional de los demás. Los vagos interrumpen la buena marcha de las tareas en el hotel. Necesitamos normas de disciplina. La dirección es buena, pero quizá demasiado comprensiva. La gente se zafa de las cosas. Con mucha frecuencia, tengo que sustituir a los demás. Se espera que nos enfrentemos los unos a los otros. Carecemos de un sistema para dar solución a los problemas Scout no creía que “disciplinar” a los trabajadores con bajo rendimiento formara parte de la filosofía del hotel. No se “redactaría un informe criticando la actuación de nadie”, es decir, no se utilizaría el sistema formal, a menos que fuera absolutamente necesario. En vez de eso, como decía Scout, se apelaría el “sentido de orgullo y justicia” del asociado. Consideraban que sus asociados poseían el potencial más elevado y, por eso, había que reciclarlos no reprobarlos. Siguieron desarrollando un trabajo deficiente, que se alejaba de la política del hotel y de su compromiso original de servir a los clientes. Scout intentó

convencerles de que un buen trabajo redundaría en muchas recompensas, tan apetecibles como las propinas.

- Falta de capacitación constante

OTROS PROBLEMAS

- No existe un verdadero compromiso por parte de los PVs para trabajar con calidad, ya que sienten que su esfuerzo no se reconoce, o que no es valioso.
- No existen procesos bien establecidos, con tablas de tiempo para los mismos
- No existen canales de comunicación para los empleados
- Mala planeación por parte del director de servicio a huéspedes para abastecer con las herramientas básicas que requieren los PVs para realizar su trabajo.

3. REFERENCIAS TEÓRICAS

Es importante iniciar esta parte con la definición de Capital Humano, considerando importante la que establece Werther (2000).

La administración del Capital Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Werther, 2000).

Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Las actividades del capital humano contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de la vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en la calidad de la vida laboral y en el nivel de logros financieros de manera que siendo ética y socialmente responsables, al mismo tiempo sean compatibles con las estrategias de la compañía.

Funciones del Departamento de Capital Humano

El departamento de Capital Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

- Mejorar el entorno laboral

La participación del departamento de Capital Humano en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral, varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluso en las grandes compañías) la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, lo que hace necesario confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a capacitación, retroalimentación de encuestas sobre actitudes, entre otros. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno laboral corresponde al departamento de personal.

- Apoyo de los directivos (apoyo de la gerencia)

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal en el campo de la creación y fomento de un adecuado clima laboral, sea obtener el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de los directivos- en especial de los que integran la cúpula de mando- es un prerrequisito prácticamente imprescindible para los programas que se proponen mejorar el entorno laboral.

Muchos directivos pueden tener a considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea hasta cierto punto sin importancia. La realidad es profundamente diferente; en una organización en la que existe compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son de todos los casos muy superiores que los que se obtienen en una organización dividida o con un mínimo sentimiento de identificación con la corporación.

- Motivación y satisfacción

Cuando existe apoyo total de todos los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de capital humano, tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

Actividades esenciales del Departamento de Capital Humano

1. Ayudar y prestar diferentes servicios a la empresa u organización así como a sus dirigentes, gerentes y empleados
2. Evaluar el comportamiento y desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo
3. Reclutar al personal idóneo para cada puesto
4. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
5. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además buscar una solución a los problemas que se desatan entre estos.
6. Llevar el control de beneficios de los empleados
7. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
8. Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
9. Supervisar la adecuada administración e implementación de los programas de prueba.

10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.

11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

De acuerdo a Butteris (2000), el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo: Capital humano en la empresa, es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. El departamento de personal de la empresa, identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas. (Butteris 2000)

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Otras de las funciones del departamento de RH o Capital humano, y que son primordiales para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, es el reclutamiento y la selección del personal.

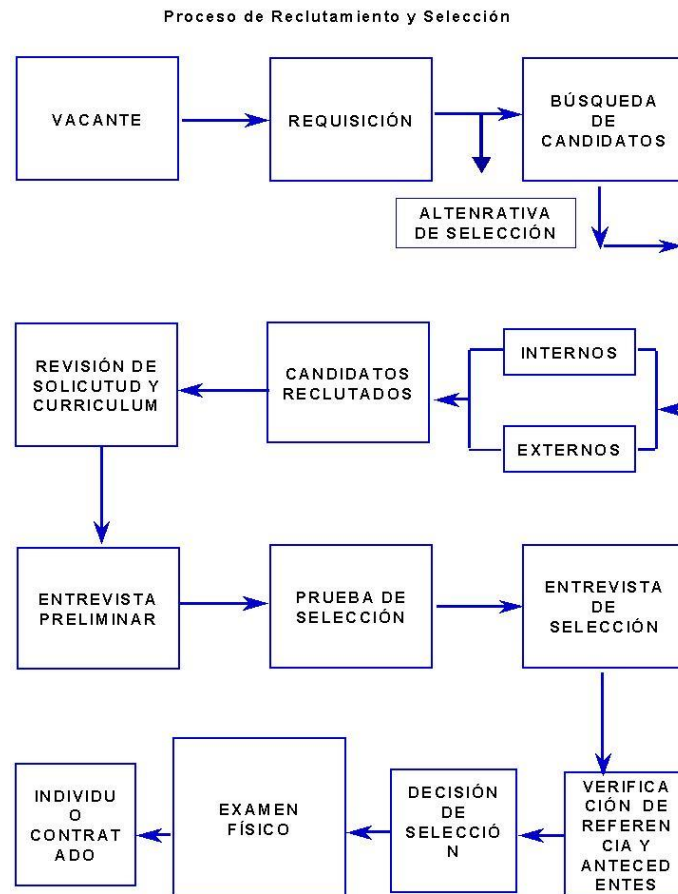
Reclutamiento

El **reclutamiento** se puede definir como el proceso de atraer individuos oportunamente y en suficiente número y con los debidos atributos, así como estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

A continuación, se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento selección.

FIGURA 1: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Fuente: <http://www.rhhh-web.com/rreclutamientoysseleccion.html>

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, se puede observar, es el surgimiento de la vacante. Tan pronto como a un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, aumento en el volumen de trabajo, por jubilación, etc. Se debe llenar un formulario de requisición en cual debe ser entregado al departamento de Recursos Humanos. (Toda empresa tiene sus respectivos formatos).

Si luego de estudiar la requisición de empleado, se observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborado, se debería entonces,

primeramente, buscar al candidato de forma interna.

Reclutamiento interno

En el tema de reclutamiento interno, Caldera Mejía(2004) nos menciona que se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa
- Revisión de los registros de personal y bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimientos y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a la posición.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación; pues el empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la empresa; pues la compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo así “el factor sorpresa”.
- Es más económico; pues la empresa se ahorra los gastos relacionados con la colaboración de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido; sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia; teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes cumplan con los requisitos establecidos.

Entre las desventajas podemos encontrar:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible; al sólo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad; ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad; si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo, podrán lograr un ascenso.

Reclutamiento externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo, podemos encontrar las siguientes:

- Candidatos espontáneos; se presentan en la empresa a dejar su CV, o lo mandan por email.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa;
- Anuncios de prensa;
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online;
- Instituciones educativas

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas tenemos:

- Enriquece a la empresa con ideas y nuevas experiencias
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo

Algunas desventajas son:

- Es más costoso pues en la mayoría de los casos involucra pagos de anuncios, agencias de colocación, etc.
- Es menos seguro, pues se desconoce por completo a los candidatos.
- Puede existir frustración por parte del personal interno.

Selección

Una vez que se han reclutado una serie de candidatos, se pasa a la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Eficiencia de la persona en el cargo
- Adecuación de la persona al cargo

Es necesaria la selección, para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.

Para tener una efectiva y óptima selección, es primordial considerar los siguientes

puntos:

- Solicitud de empleo

- Entrevista: Es una conversación formal y profunda que debe conducir a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Es importante aclarar que se debe hacer al menos dos entrevistas: una dirigida por el departamento de RH y la otra por el futuro supervisor. La entrevista tiene dos propósitos fundamentales: 1. Conocer personalmente al individuo y, 2. Sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato.

- Pruebas de selección: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al candidato. Entre los diferentes tipos encontramos: Pruebas psicológicas; de conocimiento; de desempeño, etc.

Verificación de datos y referencias en el proceso de selección

Con el fin de constatar la veracidad de la información suministrada, se debe recurrir a la verificación de datos y referencias obtenidas.

Examen médico en el proceso de selección

Decisión de contratar

Es importante el tener un departamento de capital humano, así como la administración del mismo ya que no es bueno:

- contratar a la persona equivocada;
- tener alta rotación de personal- o diferente a la deseada-, o personal insatisfecho;
- que la gente no esté comprometida
- que los empleados piensen que su salario es injusto
- que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (Alles 2006)

Así mismo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, Misión y las prioridades de la función de recursos humanos. La organización de estos últimos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten.

MOTIVACIÓN

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.

- 1) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?
- 2) ¿Qué es la motivación?

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona esté pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta. En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe porque es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea)

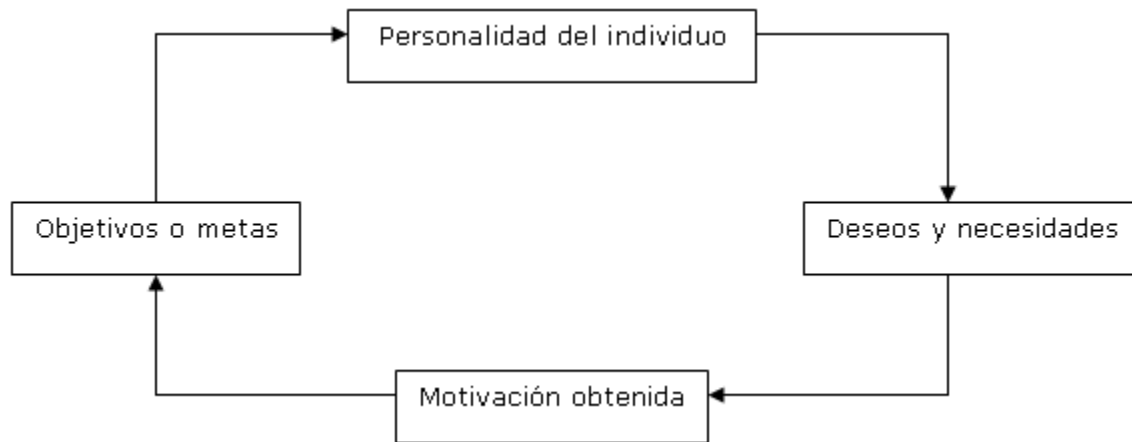
Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe, se puede estudiar más a fondo qué elementos lo llevan a recibir un impulso a reaccionar de forma competitiva en lo laboral, y no en una depresiva para que rindan su máximo en la empresa y para que el jefe

sepa como alentarlos adecuadamente; para demostrar las características propias de cada persona, se puede acudir al sistema de creencias (conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas que le sirve para comparar y decidir) de ella misma. Es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero la persona puede percibirlos como impulsos para seguir adelante, por cómo está configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe conozca a sus colaboradores, que sepa identificar, a grandes rasgos, en que basan sus decisiones, su actuar, porque al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad. (Santos 2005).

FIGURA 2: CICLO DE LA MOTIVACIÓN



Fuente: Santos 2005

En base al ciclo de que muestra la figura se explicará cada uno de los pasos:

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo" (Santos, 2005), las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

1. **Personalidad del individuo:** Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas

inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre una característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión" (Santos, 2005), entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

2. **Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

3. **Motivación obtenida:** sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacerle; obtendrá el impulso necesario para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, ésta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas: cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia; incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de paso le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver qué tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

Motivación laboral:

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

LIDERAZGO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El liderazgo se puede definir como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (L. Daft 2007)

La ideología del liderazgo

La búsqueda de los rasgos de líderes ha sido una constante en todas las culturas durante siglos. Escrituras filosóficas como "la República" de Platón o las "Vidas" de Plutarco han explorado una pregunta básica: *"¿Qué cualidades distinguen a un líder?"*

En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del "Pater Familias". Por otra parte otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos patriarcales, con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder.

La teoría de los rasgos se exploró a fondo en una serie de obras del siglo XIX. Con los escritos de Thomas Carlyle y Francis Galton (1840), cuyas obras han llevado a décadas de investigación. Carlyle identifica los talentos, habilidades y características físicas de los hombres que llegaron al poder y Galton, examinó las cualidades de liderazgo en las familias de los hombres poderosos, concluyó que los líderes nacen.

A mediados del siglo XX, sin embargo, una serie de exámenes cualitativos de estos estudios llevó a los investigadores a tener una visión radicalmente diferente de las fuerzas impulsoras detrás de liderazgo. En la revisión de la literatura existente, encontraron que mientras que algunos rasgos son comunes a través de una serie de estudios, la evidencia general sugiere que las personas que son líderes en una situación pueden no necesariamente ser líderes en otras situaciones. (Liderazgo situacional).

Mientras en Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo, donde este se relaciona mucho con la idea del líder como un erudito benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial, como se cita a continuación:

“El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina... Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.” (Sun Tzu 722-784 a.C.)

CAPACITACION

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo; ésta

abarca desde pequeños cursos sobre terminología, hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas; o mejor aún, combinando los dos.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a manipular nuevas formas de trabajo, como en este caso, un sistema que será automatizado viene a agilizar procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas de capacitación a los usuarios. (Mitchell, 1995)

Para el caso de la capacitación será necesario establecer los estándares de análisis: Recursos Materiales, actividades, Índices de eficiencia, requerimientos, ambiente de trabajo físico, y medidas de seguridad.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa. (Mitchell, 1995)

PROCESO DE CAPACITACION

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa

Este proceso se compone de 5 pasos principales:

1. **Analizar las necesidades.** Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño
2. **Diseñar la forma de enseñanza:** Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. etc.
3. **Validación:** Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
4. **Aplicación:** Aquí se aplica el programa de capacitación
5. **Evaluación:** Se determina el éxito o fracaso del programa (Cohen, 2004)

Bibli

4. DIAGNOSTICO GENERAL

En el Hotel Portman nos podemos encontrar con diferentes problemáticas:

- Falta de armonía (calibración) entre los diferentes departamentos y los empleados de los mismos.
- Falta de disciplina y compromiso por parte de algunos de los PVs y áreas de liderazgo.

Cuando el comportamiento de un individuo o de un grupo se basa en factores internos cuando en realidad debería basarse en factores externos, se puede llegar a perder la armonía antes mencionada. Esto sucede porque la base del comportamiento se vuelve subjetiva- cuando no se tienen políticas claramente establecidas- pues las acciones del grupo se asocian con el “tipo” de persona que el líder del grupo, es. Basándonos en esta afirmación, podemos llegar a entender que después de cierto tiempo, la “fama” de los PVs se extendió como mala: se robaban las propinas, no hacían bien su trabajo, poco confiables, etc. Se les veía como un grupo ajeno al Hotel Portman, en lugar de vérselos como parte del mismo grupo de empleados. Sin embargo, la realidad es que eran simples víctimas de su posición. No tenían el lujo de formar fuertes relaciones interpersonales con los huéspedes ni con los demás empleados del hotel. El hecho de que su trabajo les “exigía” moverse continuamente, rotar constantemente, les hacía parecer como inestables. Sin embargo, toda esta problemática y “mala fama” no era culpa de los PVs, pues ellos tan sólo eran un grupo “inventado” por la gerencia. No era su culpa que el hotel no estuviera preparado ni capacitado para que el plan 5-star pudiese funcionar correctamente.

Una manera de determinar si la situación es la fuente del comportamiento, en lugar que la personalidad de cada miembro del grupo, es observando cómo cada individuo se comporta en la misma situación.

5. PROPUESTA DE SOLUCION

Para el caso que se ha analizado, se definen 3 propuestas de solución que se mencionarán a continuación:

- a. Establecer un organigrama matricial;
- b. Descripción de puestos;
- c. Generar motivación en todos los niveles de la organización;
- d. Desarrollo de liderazgo en los niveles superiores y en todos los que tengan equipos a su cargo;

a. ORGANIGRAMA MATRICIAL

No existe una correcta distribución de actividades, ni asignación de responsabilidades. Los empleados no saben bien a quién deben reportarle, y tampoco reciben una correcta retroalimentación o supervisión de su trabajo. La propuesta inicial por parte de los directivos de “no tener jerarquías” se da pues la intención es que esperen mucha motivación de los empleados y ganas de quedarse en el puesto en el que están, más que una aspiración a conseguir puestos más altos. Le apuestan a una entrega incondicional al puesto que tienen, más que al desarrollo como empleados.

A la falta de un organigrama bien establecido, se propone establecer un organigrama matricial. Este es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. Según Robbins (1996) la estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero paralelamente a los departamentos funcionales está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

Cada proyecto está dirigido por un gerente que integra personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales horizontales, efectivamente, entrelaza los elementos de departamentalización funcional de producto, de allí el término *matricial* o de matriz. ¿Cómo funciona la matriz? Robbins (1996) afirma que los empleados tienen dos jefes: El jefe de departamento funcional y el gerente de proyecto. Los gerente de proyecto tienen autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de ese equipo de proyecto.

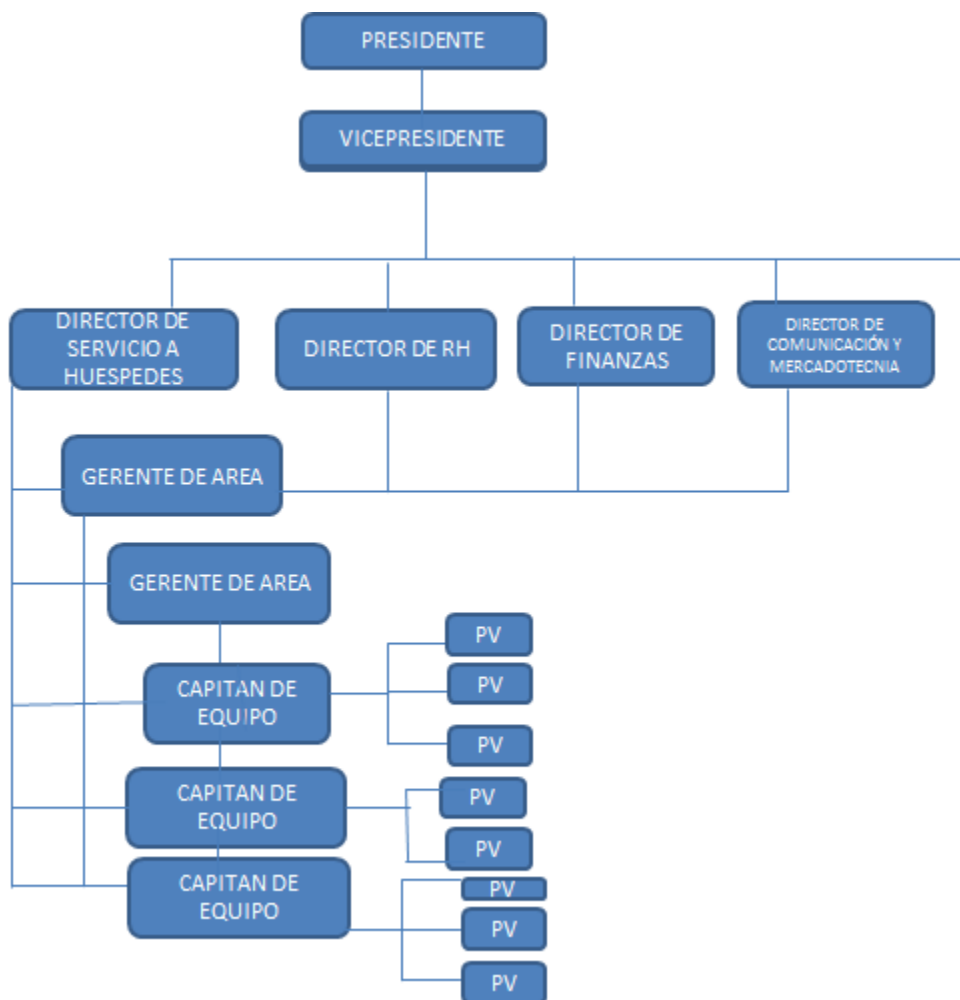
La autoridad es compartida entre los dos gerentes. Por lo general, esto se logra dando al gerente de proyecto autoridad sobre los empleados del proyecto, correspondiente a las metas de proyecto. No obstante, decisiones como promociones, recomendaciones y aumentos de sueldo o evaluaciones anuales siguen siendo la responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar de manera eficaz, los gerentes de proyecto y funcionales deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes.

Para Weihrich, Koontz (2008), algunas de las ventajas que se obtienen al implementar este tipo de departamentalización son: Está orientada a los resultados finales, se mantiene la identificación profesional, identifica con precisión la responsabilidad de las utilidades del producto y como desventajas, estos autores detectaron las siguientes: Existe conflicto en la autoridad de la organización, existe posibilidad de la falta de unidad de mando, requiere un gerente eficaz en relaciones humanas.



Ejemplo:

Figura 3: ORGANIGRAMA MATRICIAL



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al formato de Wehrich, Koontz (2008) y a la información proporcionada en el caso

b. DESCRIPCION DE PUESTOS SUGERIDA PARA EL HOTEL PORTMAN

- Presidente: Supervisar todas las áreas para saber las necesidades del hotel y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación del mismo.

Características requeridas: Deberá ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario: emprendedor, con carácter y capacidad de tomar decisiones en situaciones de stress.

- Director de Recursos Humanos

Controlar y supervisar todo lo relacionado con el desempeño del personal.

Responsabilidades:

- Crear una sana convivencia en el Hotel
 - Desarrollar cursos de superación personal y capacitación
 - Lograr la motivación en los empleados
 - Contratar al personal
 - Asignar las prestaciones de los PVs y los demás empleados del Portman.
 - Llevar control de asistencia y puntualidad (base de datos generales)
 - Desarrollar reglamentos y comunicarlos
- Director de servicio a huéspedes: Spencer Scott
 - Deberá ser el “embajador” del hotel, pues representa a los clientes y el servicio que se les ofrece.
 - Mantener el contacto con los capitanes de equipo para darle seguimiento al trabajo y desempeño de los PVs.
 - Gestionar quejas y sugerencias de los huéspedes.
 - Detectar vías de desarrollo comercial
 - Atender personalmente a los huéspedes en caso de alguna emergencia y en alguna situación crítica que pudiera presentarse.

- Ser garante y autoridad de la calidad de las prestaciones ofrecidas en las habitaciones respetando la gestión de los costos.
- Actualizar el histórico de los clientes.

- Capitanes de equipo:
 - Organizar y dirigir el trabajo de su equipo (PVs) y velar por la calidad de los servicios proporcionados a los huéspedes desde su bienvenida hasta su partida del hotel.
 - Ayudar al director de servicio a huéspedes en la gestión de los huéspedes.
 - Coordinar la gestión de las habitaciones.
 - Organizar y planificar el trabajo de los PVs
 - Preparar registros y salidas del día y organizar las jornadas laborales
 - Ayudar al director de servicio a huéspedes en la gestión y optimización de la relación con los visitantes para proporcionar el tipo de habitación más adecuado a su perfil.

- PVs:
 - Dirigir la logística de los clientes desde su llegada hasta su partida (equipaje, coche, taxi, etc.)
 - Garantizar la limpieza en las habitaciones que les corresponden
 - Gestionar la organización y almacén del equipaje de los huéspedes
 - Poner en marcha todo lo referente a la satisfacción de las demandas de los huéspedes
 - Asegurar la calidad de las prestaciones brindadas según las necesidades del cliente.
 - Contribuir al conjunto de tareas de limpieza, mantenimiento y disponibilidad de las habitaciones
 - Efectuar modificaciones pertinentes de mobiliario, montaje y desmontaje,
 - Proveer las habitaciones con ropa de cama limpia, artículos de baño, etc. Además de lo requerido por los huéspedes.

- Informar a su capitán de equipo de cualquier situación “anormal” relativa a la seguridad o a riesgos de accidentes ya sea de los clientes o de sus compañeros de trabajo.

Perfil sugerido para los PVs (y en general para los empleados del Hotel)

1. Orientación al servicio: Tener claro que la esencia del trabajo tiene que ver con la asistencia a los clientes.
2. Que aprecien estar en contacto con personas. Tanto en equipo como con clientes, cara a cara.
3. Abiertos a diferentes culturas. Deben estar abiertos a asistir a un japonés, a un alemán, o a un árabe. La flexibilidad para desenvolverse entre clientes de diferentes países y la apertura necesaria para asimilar diferentes pedidos.
4. Trabajar en equipo.
5. Ser creativos e innovadores. Para buscar soluciones a clientes diferentes, cada día es un desafío diferente.
6. Interés en aprender idiomas.
7. Buena presencia. No significa ser guapo o atractivo, sino mantener el aseo y pulcritud en la vestimenta en todo momento pues son la cara del hotel.

El trabajador del Hotel Portman debe ser una persona extrovertida, con inteligencia social, habilidades comunicacionales y buena presencia

c. MOTIVACION

La estrategia que se planteará para motivar a los PVs estará basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación que se enseñan en este documento en las páginas anteriores.

Estrategia a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
 2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
 3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
 4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
 5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.
- El tipo de motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.
 - El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por cómo está se está dejando manipular por su medio laboral.
 - La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento,

conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal...Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional. (Moreno Beltran 2014)

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores es menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionistas cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral...

Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

Una advertencia: en esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Por ejemplo: guarderías de empresa. Las personas que no tienen hijos/as pueden sentir sus expectativas frustradas en relación con estas medidas.

En el Hotel Portman, los trabajadores evidentemente no se encuentran motivados. Las expectativas iniciales acerca del trabajo eran muy prometedoras, sin embargo conforme fue pasando el tiempo la realidad dejó mucho que desear.

No había equipos de trabajo bien establecidos, lo cual generaba un ambiente de “desconfianza” entre los miembros de los equipos, y a su vez, esto genera un sentimiento de no pertenencia, lo cual provoca desmotivación.

Un empleado que no tiene motivación laboral, está destinado a vivir infeliz en su trabajo y terminan partiendo, o en su caso, cuando no tienen mayor opción y la necesidad por el trabajo es inmensa, terminan siendo víctimas de la rutina y sin disfrutar lo que hacen.

Si los PVs en específico tuvieran motivación laboral, se generarían diversas consecuencias para el hotel como mayor productividad, satisfacción laboral, menor rotación, entre otras.

d. LIDERAZGO

En el Hotel Portman se cuenta con jefes, más no con líderes. No es lo mismo estar a la cabeza de un equipo y delegar actividades o establecer instrucciones, a tener la capacidad de guiar a un equipo de trabajo.

Los PVs no se sienten escuchados por Scott, director de servicio al cliente. No conoce los procesos que se tienen ni el cómo se hacen las cosas, y es por esto que no tiene la capacidad para ayudarles a resolver sus problemas o atender sus necesidades. No se acerca a ellos pues hay “demasiadas opiniones y todo lo quieren resuelto en el momento”.

Un buen PV, debería ser (guardando las debidas proporciones) como un buen mesero. Según la revista “Chilango”, un buen mesero (líder) debería tener las siguientes características que aplican también para los PVs:

- Sonrisa ante todo: buenas formas, buen lenguaje, actitud de servicio, pues el hotel es una empresa de servicio. Un buen PV debe recibir siempre con una sonrisa a las personas que va a atender.
- Buena presentación: Deben estar perfectamente uniformados y con los elementos que los distingan como el personal de algún lugar. Siempre presentarse con su nombre para que el cliente pueda dirigirse a ellos.
- Nunca dice nunca: Siempre existirán huéspedes difíciles sin embargo, el PV debe ser flexible la mayor parte del tiempo. Además que así se cumple con una de los principios fundamentales del hotel en donde “no hay reglas”. El PV debe siempre buscar opciones para que los huéspedes se sientan a gusto en el hotel y con los servicios brindados.

- Cómplice en secreto: Además de atender a los huéspedes, los PVs deben jugar un papel cercano al “amigo”; aquel que siempre estará ahí para sus huéspedes y los apoyará en todo momento.
- Se las sabe de todas: Sea cual sea la necesidad del huésped, el PV debe tener siempre una solución.
- Dan un servicio de psicología: no estudiaron psicología pero tienen un sexto sentido para detectar el *mood* de su clientela. Si están tristes, enojados o estresados. Saben qué ofrecerles en el momento adecuado e incluso, saben si llegar con algún chiste para sacarle alguna sonrisa a la persona en cuestión.

Biblioteca UP Bonaterra

6. ALTERNATIVAS Y ESCENARIOS POSIBLES DE SOLUCIÓN Y ARGUMENTACIÓN DE ALTERNATIVA ELEGIDA

En esta ocasión, la alternativa de solución a la que me gustaría darle más peso para resolver el caso, es la **motivación**. Si una persona no se siente motivada y apreciada dentro de su área de trabajo, difícilmente dará los mejores resultados en sus labores.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa a través de sus colaboradores.

Las tareas que tenían los empleados del Hotel Portman, en realidad no eran muy complejas, y no se necesitaban de muchas habilidades para llevarlas a cabo, sin embargo con el pasar de los días, los empleados bajaban su rendimiento por que se empezaron a sentir un número más dentro de la compañía.

No existían canales concretos de comunicación entre jefe-subordinado y por esta situación los empleados no se sentían escuchados, no sabían a quién acudir cuando tenían algún inconveniente. Los lineamientos de disciplina eran prácticamente inexistentes, no se contaba con un sistema para escalar problemas y buscar alternativas de solución.

Muchas personas creen que la motivación es solamente económica, sin embargo, existen infinidad de incentivos que no son financieros como los siguientes:

- Seguridad- oportunidad del trabajador de contar con un trabajo estable y condiciones adecuadas para realizarlo.
- Clima de trabajo- relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros.

En el Hotel Portman no se podían establecer estos nexos entre los compañeros de equipo por la rotación que tenían con frecuencia. Esto ayuda al poco compromiso que pueden mostrar a su “equipo” los PVs.

- Relación supervisor – empleado: conjunto de interacciones entre el trabajador y sus compañeros.

Como ya se había mencionado previamente, no existía un canal de comunicación adecuado para que la relación entre jefe-empleado fuera armoniosa. Se propone establecer sesiones de retroalimentación semanales, cada jefe con sus subordinado. Así mismo, tener juntas quincenales para revisar temas de interés de los empleados, revisar objetivos, establecer metas y definir estrategias para cumplir esas metas. De esta manera habría un total involucramiento del jefe en las actividades de sus subordinados y se puede medir de manera más objetiva, cercana y real, el desarrollo y performance de los empleados.

Otros incentivos no financieros que podían ser de utilidad en el Hotel Portman:

- Reconocimientos por escrito- diplomas “el mejor PV del mes”
- Reconocimientos verbales y públicos
- Capacitación constante
- Celebrar los cumpleaños
- Dress code especial
- Que los PVs con mejor desempeño durante el mes, puedan elegir sus horarios de trabajo (Matutin / Vespertino) durante dos semanas, o algún tiempo específico.
- Lugares preferenciales en el estacionamiento para los empleados que tengan carro
- Foto en los pasillos del “PV” del mes
- “Focus groups”

Un trabajador motivado, será un empleado feliz en su trabajo. Si los PVs y el personal en general del Hotel Portman reciben la motivación adecuada:

- Se sentirían importantes dentro de la empresa, lo cual al sentirte clave fundamental en tu lugar de trabajo, te genera un **compromiso** intrínseco en la empresa y esto ayuda a que se cumplan los objetivos organizacionales;
- estarán dispuestos a trabajar de la mejor manera posible (**profesionalismo**). Se harán las cosas bien y a la primera.
- durarán mayor tiempo en la empresa lo cual ayuda a que disminuya la rotación, teniendo como beneficio, disminuir el costo que conlleva el proceso de contratación de personal y capacitación del mismo.
- Se genera una competencia más sana entre los empleados, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos;
- mejora la comunicación entre los compañeros de trabajo e interdepartamental;
- se fomentan las relaciones humanas entre los individuos, lo cual ayuda también al crecimiento personal de todos y a contar con un ambiente sano y armonioso para trabajar.
- La motivación también genera liderazgo.

Motivar personas exige ponerse en la piel del otro, conocerlo, aceptarlo; ese carácter empático que deben o deberíamos tener todos los líderes de un grupo. Una buena gestión de la motivación en el Hotel Portman tiene que incluir un esfuerzo en conocer a los empleados. La motivación sólo puede darse cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

La motivación no se consigue únicamente a partir de una acción satisfactoria, sino que es un continuo ciclo, dónde pequeñas acciones pueden conseguir esa motivación.

Los elementos motivadores dentro del Hotel Portman podrían ser los siguientes:

- A nivel trato personal
- A nivel de conocimientos
- A nivel de trabajo

A nivel de trato personal:

- El simple hecho de que los líderes de equipo conozcan el nombre de sus PVs, capitanes de equipo, etc. es una motivación, ya que se muestra interés por los empleados y así no se sienten como un número más.
- Conocer el día de sus cumpleaños y felicitarlos, ya sea verbalmente como por escrito, les motivará.
- Que los líderes de equipo consigan hacer un hueco en sus agendas para establecer una comunicación directa con el empleado. Puede ser breve; que sepan que ahí están.
- Consolidación de necesidades personales: tener un poco de ética y respeto por la individualidad. Ejemplo: si algún PV es papá y tiene que ir al festival de la escuela con su hijo, permitirlo.

A nivel de conocimientos:

- Debe de haber posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa, y el PV y los empleados en general, deben conocer estas oportunidades. Debe existir un plan de carrera dentro del Hotel Portman. Los cursos de formación donde alcanzar nuevos conceptos son motivantes. La competitividad dentro de los mismos grupos y entre los PVs puede ser motivante si no existen envidias y si los procesos son justos y transparentes.

A nivel de trabajo:

- El simple agradecimiento al finalizar un trabajo, una jornada laboral, puede ser motivador. Habilitar un espacio para el PV del mes, o el empleado del mes. Que reconozcan tu trabajo, es motivador.
- *Empowerment*- Dar la oportunidad de realizar un trabajo con más responsabilidad que otro.
- La rotación de tareas y actividades también es importante. De esta manera se evita que el trabajo sea monótono.

Algunas otras estrategias motivacionales que se sugieren en este caso para el Hotel Portman son las siguientes:

- Incorporar la participación de los empleados (de los PVs especialmente) en el proceso de las actividades a través de técnicas motivacionales especiales y trabajo en equipo, por lo que se deberán dar instrucciones precisas a los capitanes de equipo y a todos los supervisores y gerentes para que convoquen a todo el personal a incorporarse al trabajo creativo en las áreas que amerite su participación, además de rotar por una semana o más a los empleados que tengan más experiencia en el cumplimiento de las tareas, para que orienten a los demás compañeros en las distintas funciones. Esto también puede caber como elemento de la capacitación constante.
- Implementar un sistema de información entre los diferentes niveles del Hotel, a fin de conocer los logros obtenidos y los retos a los que se enfrentan día con día. Esto, a través de reuniones semanales entre los supervisores, capitanes de equipo, gerentes, PVs y demás empleados, así como el envío de circulares y colocación de cartera que aporte información que amerite ser conocida por los empleados del Hotel.
- Incentivar la cooperación entre los empleados para lograr mejorar el desempeño laboral, donde además se haga ver a los mismos mediante charlas, la importancia de la cooperación, como factor determinante en el logro de una mayor productividad, efectividad y eficiencia.
- Difundir la misión, visión, principios y valores del Hotel, con el fin de que el personal los conozca y se puedan sentir identificados para poder crear ese sentido de pertenencia que ya se ha mencionado previamente.
- Colocar un buzón de sugerencia en la entrada del personal, de manera que los empleados depositen en él las sugerencias, aportes o quejas que ellos consideren que pueden contribuir con el desarrollo de la organización.
- Aplicar el principio de igualdad al otorgar aumentos, promociones, ascensos y reconocimiento al personal considerando el nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo, responsabilidad, asistencia y puntualidad

REFLEXION DEL CASO

Este caso no está muy ajeno a la realidad que viven las empresas día a día. En donde el empleado se vuelve un número más y nos olvidamos poco a poco de sus necesidades básicas como ser humano. El trabajo debe dignificar a la persona y hacerla crecer no sólo en el ámbito laboral, sino también en el social, pero sobre todo, en el personal.

Este hotel, como muchas otras compañías alrededor del mundo, tiene una muy buena idea de negocio, sin embargo, las buenas ideas no se realizan por si solas. Hace falta un buen equipo de trabajo, objetivos claramente establecidos, procedimientos definidos, y líderes que motiven a su gente y que sean proactivos, para poder ofrecer el servicio de excelencia que toda empresa quiere- o debería- ofrecer.

Las personas son las que hacen a las empresas y sólo cuando se reconoce ello es cuando las empresas asumen su rol importante en la sociedad ya que están hechas para dos fines importantes: Generar dinero hoy y siempre, pero también para trascender y hacer que mejoren las condiciones de vida de una sociedad y un pueblo.

Si el único objetivo de una empresa es “tener más”, está destinada a fracasar. Obviamente esto no significa a que las empresas se deberían olvidar de generar dinero, pues entonces nos estaríamos refiriendo a organizaciones no lucrativas; sin embargo, si el dinero se convierte en el único fin así como en el medio, se enfrentará a todos los retos que se han mencionado a lo largo del caso: rotación de personal, poca – o nula- motivación de parte de sus empleados, lo que a su vez resultará en ineficiencias y pocas probabilidades de convertirse en una empresa exitosa.

En las mejores empresas para trabajar en el mundo, según Great Place to Work, sus empleados tienen las siguientes características:

1. Confianza en sus jefes.
2. Trato a los demás y a sí mismos con respeto.
3. Orgullo por lo que hacen.
4. Sentimiento de que reciben un trato justo.

5. Existe camaradería.
6. Sentimiento de poder equilibrar su vida personal y profesional.

El tiempo es dinero, y en el mercado actual, las compañías no tienen tiempo que perder. El contar con un estilo de comunicación directo ahorra a todos, tiempo y energía. Aquellas personas que pueden decir lo importante de forma clara y concisa, al mismo tiempo que son elocuentes, no solo son más productivos sino que contribuyen ofreciendo más valor.

En la mayoría de las empresas, lo único que permanece constante es el cambio, y los mejores empleados son aquellos que saben cómo fluir en ese sentido, amoldarse a las circunstancias, al mismo tiempo que actuar con buena actitud. Cuando se lucha con la realidad siempre se pierde, y las empresas deben adaptarse a todos los cambios externos, pero también ser generadores de cambios (mejoras) internos para poder crecer; pero más importante, deben saber proyectar esto a sus empleados, para que todos puedan ponerse la camiseta; subirse al barco y “remar” hacia el mismo destino.

Quienes trabajamos para una empresa, pasamos mucho más tiempo en el trabajo que en casa, y está comprobado que nos terminamos pareciendo a las personas con las que pasamos mucho tiempo, es por ello que rodearnos de personas alegres que son agradecidas de estar en el trabajo no solo consigue que el equipo de trabajo sea más productivo, sino que contribuyen a que su vida sea más alegre.

CONCLUSIONES

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento en la empresa.

Así mismo, la motivación como fuerza impulsadora es un elemento de suma importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual se le saca mejor provecho; al ser la actividad laboral la mayor parte de sus vidas, es necesario que los empleados estén motivados por ella, de modo tal que no se convierta en una actividad rutinaria y monótona. El estar motivado hacia el trabajo conlleva a varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: sentirse competente, útiles, autorrealización y mantener el autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor personal que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas materialistas que consideren la satisfacción laboral solo como uno de los factores necesarios para lograr una mayor producción o servicio, los cuales serían un beneficio cuyo fruto se dirigiría principalmente a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, Martha (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. (2ª ed.) Argentina: Ediciones Granica
- Butteriss, Margaret (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. (1ª. Ed) España.
- Calderon Mejía (2004). *Planeación estratégica de Recursos Humanos*. (1ª. Ed). Nicaragua: Estrategika.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.). México: McGraw Hill.
- Cohen, Daniel (2004). *Sistemas de información para los negocios*. (4ª. Ed.) México: McGraw Hill.
- Covey, Stephen R. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (3ª. Ed) España: Páidos Ibérica.
- Daft, Richard L. (2007). *La experiencia del liderazgo*. (1ª ed.) España: Paraninfo
- Haeussler y Stradner (1930). *Acta Physica Polonica*. (3ª ed.) Holanda: Rodopi.
- Kouzes, James M. y Posner (1993). *La credibilidad: Cómo se gana, se pierde y por qué la gente la reclama*. (2ª. Ed) España: Ediciones Granica.
- Mitchell, Gary (1995). *Manual del Capacitador*. (2ª ed.) México: Ibero América
- Montes Alonso, Ma. De Jesús González Rodríguez Pablo (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. (1ª ed.) España: Ideas Propias Editorial.
- Santos, J.A. (1993). *Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano*. (1ª ed.) El Salvador: Universidad de El Salvador

- Santos, J.A. (2004). *La ruta. Un mapa para construir futuros*. (1ª ed.) El Salvador: Universidad de El Salvador
- Santos, J.A. (2004). *Endoliderazgo y retcambio personal*. (1ª ed.) El Salvador: Universidad de El Salvador
- Stephen, R (1999). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Stoner (1994). *Administración*. (5ª ed.) Colombia: Pearson Educación
- Warren, Bennis y Nanus, Burt (1986). *“Leaders: The Strategies for Taking Charge”*. () EUA: Harper Perennial.
- Weihrich, Koontz (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (1ª ed.). México: McGraw Hill.
- William B. Werther Jr., Keith Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed). México: McGraw Hill.

<http://www.chilango.com/restaurantes/nota/2013/08/26/como-ser-un-buen-mesero>

<http://www.concorde-hotels.es/es/Careers/opportunities-accommodation.aspx>

www.monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#ixzz2tcbf1n49>

INDICE

1. Introducción	1
a. Antecedentes del caso	1
b. Descripción de la industria	3
2. Planteamiento del problema	7
3. Referencias teóricas	12
-Funciones del departamento de Capital Humano	13
-Actividades esenciales del departamento de Capital Humano	14
-Reclutamiento y selección	16
-Motivación	22
-Liderazgo	28
-Capacitación	29
4. Diagnóstico General	32
5. Propuesta de solución	33
6. Alternativas y escenarios de posible solución y argumentación de alternativa elegida	44
7. Reflexión del caso	49
8. Conclusiones	51
9. Referencias bibliográficas	52

Biblioteca UP Bonaterri