



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA
MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
obtención del Título de Licenciado en Turismo y Hotelería,**

TEMA:

**“LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INFLUENCIA EN EL
SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL AMBATO”**

AUTOR: Christian David Ponce Peralvo

TUTORA: Mg. Verónica Chicaiza PhD

AMBATO - ECUADOR

2014

APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACION O TITULACION

Yo, VERÓNICA ELIZABETH CHICAIZA REDIN CC 17151063-2.en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL AMBATO”, desarrollado por el egresado CHRISTIAN DAVID PONCE PERALVO, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

TUTOR

.....
Mg. Verónica Elizabeth Chicaiza Redin. PhD.

AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACION

Yo, **CHRISTIAN DAVID PONCE PERALVO** con C. I. # 180379307-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos por el Trabajo de Graduación “**LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL AMBATO**”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autor y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo tanto autorizo a la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, 31 de Julio del 2014

AUTOR

.....
Christian David Ponce Peralvo

C. I. #180379307-2

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL AMBATO”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no utilice sin fines de lucro.

Christian David Ponce Peralvo

C. I. #180379307-2

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACION**

La comisión de estudio y calificación del informe de Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“LAS RELACIONES HUMANAS Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOTEL AMBATO”** elaborado por el Sr. **CHRISTIAN DAVID PONCE PERALVO**, egresado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la carrera de Turismo y Hotelería, una vez revisada y calificada la investigación se aprueba en razón que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISION

.....
Ing. Mg. Diego Fernando Melo Fiallos
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Lic.Mg. José Luis Núñez Muñoz
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres ya que con el apoyo de ellos he salido adelante en mi carrera y en mi vida.

Christian

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, y a mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida, en especial a mi madre ZONIA PERALVO que día a día haya sabido inculcarme valores para ser una persona de bien. También agradezco a la UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO por brindarme la oportunidad para ser un profesional de la República del Ecuador.

Christian

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	
PORTADA	i
APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACION O TITULACION	ii
AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACION	iii
CESION DE DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Delimitación del Problema	7
1.2.5. Formulación del Problema	7
1.2.6. Preguntas Directrices.....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE VARIABLES.....	14
2.5. HIPÓTESIS.....	84
2.5.1 Señalamiento de Variables de Hipótesis.....	84
CAPÍTULO III.....	85

METODOLOGIA	85
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	86
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	87
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	89
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	91
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	92
CAPÍTULO IV	93
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	93
4.1. ANÁLISIS DE DATOS	93
4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS	93
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	104
CAPÍTULO V	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1. CONCLUSIONES	108
5.2. RECOMENDACIONES	108
CAPITULO VI	110
PROPUESTA.....	110
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	110
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	111
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	112
6.4. OBJETIVOS	113
6.4.1. Objetivo General	113
6.4.2. Objetivos Específicos	113
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	113
6.6. FUNDAMENTACIÓN	114
6.7. MODELO OPERATIVO	128
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA	152
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	153
BIBLIOGRAFÍA	154

INDICE DE CUADROS

CONTENIDO

Cuadro N° 1 Funciones del clima organizacional	33
Cuadro N° 2 COMPONENTES DE CALIDAD DEL SERVICIO.....	80
Cuadro N° 3 Población	87
Cuadro N° 4 Variable Independiente: Relaciones Humanas	89
Cuadro N° 5 Variable Dependiente: Servicio Al cliente	90
Cuadro N° 6 Normas en el Ambiente de Trabajo	94
Cuadro N° 7 Efectividad de los canales de comunicación.....	95
Cuadro N° 8 Armonía de los empleados en el Hotel Ambato	96
Cuadro N° 9 Relación con los compañeros de trabajo	97
Cuadro N° 10 Trato al cliente en el momento de brindarle el servicio	98
Cuadro N°11 Satisfacción con la atención del personal del Hotel Ambato	99
Cuadro N°12 Empatía del Personal.....	100
Cuadro N°13 Motivo de retorno al Hotel Ambato	101
Cuadro N°14 Solución de inconvenientes de los clientes por parte del Hotel Ambato..	102
Cuadro N°15 Documentación recibido del Hotel Ambato	103
Cuadro N° 16 Frecuencia Observada	104
Cuadro N° 17 Frecuencia Esperada.....	104
Cuadro N°18 Cálculo del Chi cuadrado	107
Cuadro N°19 Presupuesto de la capacitación	142
Cuadro N° 20 Cronograma.....	143
Cuadro N° 21: Previsión de la Evaluación	153

INDICE DE GRAFICOS

CONTENIDO

Gráfico N ^a 1 Árbol del Problema	6
Gráfico N ^o 2 Súper ordenación conceptual	14
Gráfico N ^a 3 Subordinación Conceptual	15
Gráfico N ^o 4 El ciclo de la motivación	18
Gráfico N ^o 5 Pirámide Motivacional en el Desarrollo Humano	21
Gráfico N ^o 6 Ciclo Orpru de la Motivación Laboral	27
Gráfico N ^o 7 Normas en el Ambiente de Trabajo	94
Gráfico N ^o 8 Normas en el Ambiente de Trabajo	95
Gráfico N ^o 9 Armonía de los empleados en el Hotel Ambato	96
Gráfico N ^o 10 Armonía de los empleados en el Hotel Ambato	97
Gráfico N ^o 11 Trato al cliente en el momento de brindarle el servicio.....	98
Gráfico N ^o 12 Satisfacción con la atención del personal del Hotel Ambato.....	99
Gráfico N ^o 13 Empatía del Personal	100
Gráfico N ^o 14 Motivo de retorno al Hotel Ambato	101
Gráfico N ^o 15 Solución de inconvenientes de los clientes por parte del Hotel Ambato	102
Gráfico N ^o 16 Documentación recibido del Hotel Ambato	103
Gráfico N ^o 17 Chi Cuadrado.....	106

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION

CARRERA DE: TURISMO Y HOTELERIA

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: Las Relaciones Humanas y su influencia en el Servicio al Cliente en el Hotel Ambato.

AUTOR: Christian David Ponce Peralvo

TUTOR: Mg. Verónica Chicaiza PhD

Resumen. El Hotel Ambato presenta un deficiente ambiente laboral entre los empleados, debido a factores negativos en las relaciones humanas lo que ha repercutido en el servicio al cliente.

Se propone la aplicación de un plan de capacitación dirigido a los directivos y colaboradores del Hotel Ambato con el objeto de mejorar el ambiente interno. Este plan contiene fines, objetivos, estrategias, temario, el presupuesto y el cronograma en el que será ejecutado.

Palabras Claves

Relaciones Humanas, Servicios al cliente, Capacitación, Directivos – empleados, Recursos Humanos, Plan de Capacitación, Dirección, Organización, Control, Comunicación

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiende a contribuir al conocimiento científico de las personas, en sus páginas se sintetiza las experiencias del investigador y la institución en cuanto a las relaciones humanas y su influencia en el servicio al cliente. Para una mejor comprensión del tema propuesto se ha dividido el trabajo de grado en seis capítulos que a continuación se desglosa:

El Primer Capítulo consta del problema de investigación, las causas que lo originan y los efectos que produce. Se hace una crítica de lo que acontece en el Hotel Ambato y lo que pasaría si no toma acciones correctivas. Se determinan los objetivos de investigación para dar un sentido lógico de la misma.

El segundo capítulo se desarrolla el marco teórico definimos cuya finalidad es reforzar los conocimientos científicos del investigador para confrontarlo con la realidad y dar solución al problema en estudio

En el tercer capítulo se define la metodología que se utilizó para realiza la investigación, partiendo del establecimiento de la población y la muestra, misma que se aplicó encuestas tanto a los clientes internos como externos de la empresa para conocer sus impresiones sobre la realidad que vive esta entidad.

En el cuarto capítulo se plasma los resultados de las encuestas aplicadas al personal del Hotel Ambato y a los clientes que lo visitan. Se planteó y se comprobó hipótesis para luego formular la propuesta de solución

En el quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de toda la investigación.

En el sexto capítulo se desarrolla íntegramente el plan de capacitación para los directivos y empleados del Hotel Ambato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Las Relaciones Humanas y su influencia en el Servicio al Cliente en el Hotel Ambato”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

En **Ecuador**, una de las maneras más comunes de medir el ambiente de trabajo es con encuestas anuales o semestrales. Al respecto, Pastor (2011) en la revista líderes en su artículo en torno al tema señala que esta metodología sirve a pesar de estar afectada por eventos recientes. Una ola de despidos o el pago de utilidades inciden, pero tienen un efecto que no dura más allá de tres meses. Aun así, esta especialista insiste en que hay que hacer la medición a pesar de que no existe un momento ideal.

Otra opinión sobre el tema la tiene Eddy Troya (2011), gerente de la consultora Human Plus. Él manifiesta que no más del 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones encaminadas a generar un buen ambiente laboral. "Para lograrlo bastaría elevar los sueldos o entregar bonos a los empleados, pero eso no ayuda en el mediano o largo plazo".

Troya dice que la clave es generar modelos de liderazgo, ofrecer a los colaboradores un balance entre la vida familiar y la profesional, generar la sensación de aprecio, facilitar los procesos de desarrollo, etc. "Estas acciones son propias de empresas que están evolucionando y que reconocen el valor de

la gestión de personal, pero que desafortunadamente todavía son minoría en Ecuador".

En la Provincia de **Tungurahua** los Gobiernos Autónomos Descentralizados están tomando mucho en cuenta el clima laboral así como también el desarrollo organizacional debido a que vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa y sobre todo tener una población satisfecha con los servicios que brindan las instituciones públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia están recibiendo contribuciones intelectuales por parte de las diferentes universidades a través de investigaciones que ayudan a mejorar el clima laboral sabiendo que lo más importante es la satisfacción del talento humano y el desarrollo organizacional.

El **Hotel Ambato** en su larga trayectoria brindando servicios de hospedaje y realización de eventos para empresarios de la ciudad de Ambato, y en general al público que lo necesita, a pesar de contar con un constante mejoramiento ha carecido de respuestas favorables del personal, razón por la cual se ha contratado a COMISERSA, lo que ha provocado malestar en el ambiente de trabajo repercutiendo en el servicio al cliente brindado en el hotel. Factores que minimizan las relaciones entre empleados de mencionadas empresas y por ende viéndose afectado el cliente ya que no le brindan un servicio de calidad.

En este orden de ideas se puede agregar que los colaboradores han tenido molestias por tareas encomendadas que no corresponden a su perfil profesional en consecuencia se tiene conflictos entre los directivos y empleados.

Con referencia a lo anterior el rendimiento del personal es ineficiente y no contribuye al buen servicio que se debe brindar a los clientes. La motivación

al personal es fundamental para obtener buenos resultados y es ahí donde se debe dar mayor atención, otorgándoles bonos productividad, capacitación y formación profesional en el exterior, etc.

La atención que se ha brindado a los clientes ha tenido ciertas deficiencias, por un personal no idóneo para las funciones a los cuales fueron contratados, aduciendo formación teórica y poco practica en los institutos de educación superior, las habilidades y destrezas mostradas por los empleados indican que no están ubicados correctamente en su área de trabajo al cual debe ir, todo ello conlleva a una desorganización administrativa en la entidad.

Como resultado de esta problemática los clientes necesitan que los empleados que prestan los servicios en el Hotel Ambato, estén con una adecuada capacitación en atención al cliente, atendiendo sus necesidades de forma eficiente, conozcan de temas de actualidad, uso de tecnología, negocios en línea, gastronomía, turismo, etc.

1.2.2. Análisis Crítico

El problema que se identificó en el Hotel Ambato es el deficiente ambiente laboral existente entre los empleados afectando al servicio que brinda a los clientes que visitan el hotel.

Las causas para esta realidad negativa es las relaciones humanas que llevan a cabo los empleados, mismas que se han visto afectadas por ciertos inconvenientes suscitados dentro del quehacer laboral diario lo que se ha reflejado en la atención que se le ha dado a los huéspedes del hotel.

El personal no ha sido motivado constantemente para llevar un comportamiento adecuado mientras desempeña sus actividades por lo que se ha incumplido con principios corporativos evidenciando actitudes negativas en el comportamiento y comunicación interna en el hotel,

desvalorizándola como empresa y dando apertura a la competencia.

En el Hotel Ambato se ha tenido que rotar el personal, ya que algunos empleados solo han permanecido poco tiempo en el hotel o se los ha contratado de manera parcial, esto ha generado que no exista una comunicación eficiente entre los empleados y a su vez con la dirección del hotel.

El estrés laboral en los empleados es un indicador de que no existe un buen ambiente laboral en el hotel, por muchas tareas y falta de comunicación entre los empleados.

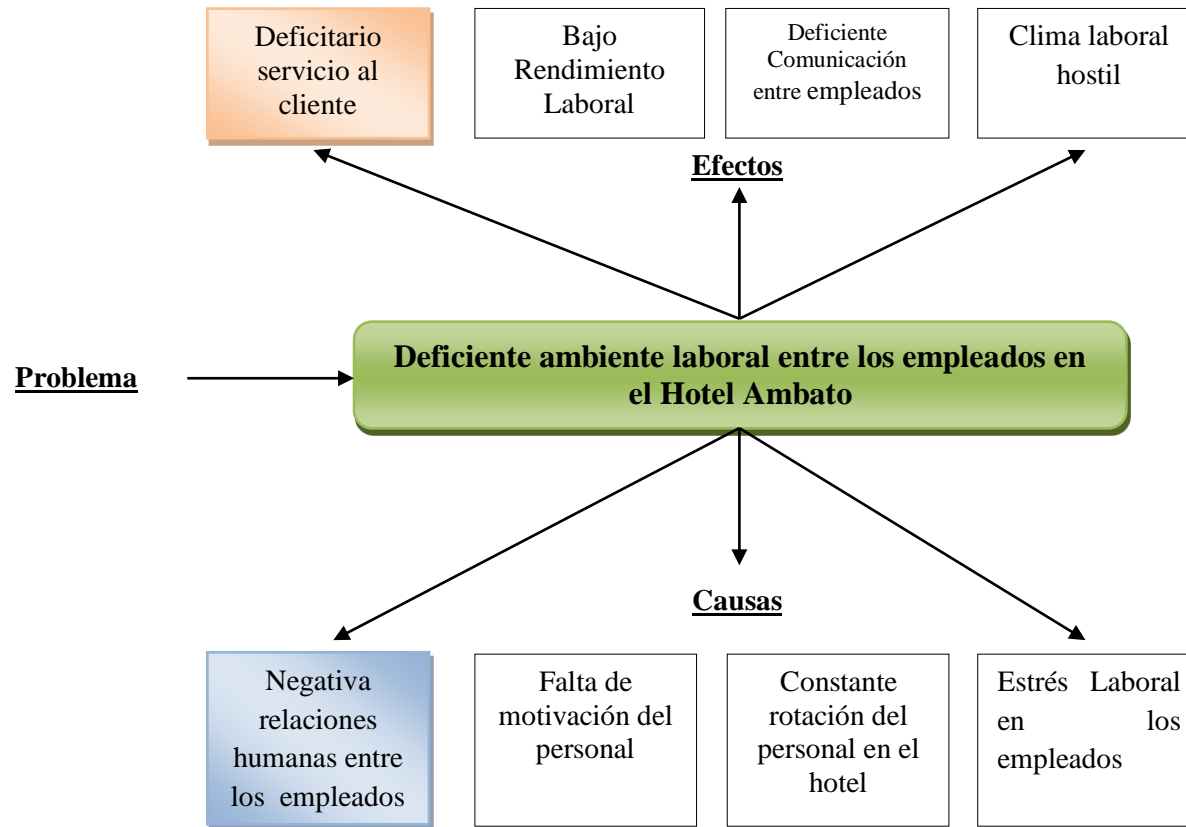


Gráfico N° 1 Árbol del Problema

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigador

1.2.3. Prognosis

Si el Hotel Ambato no mejora las relaciones humanas de su personal internamente, el talento humano con el que cuenta incurrirá en la inaplicación de los valores humanos entre los compañeros, bajo rendimiento en su puesto de trabajo, la información y comunicación será ineficiente, la demanda de clientes por contratar los servicios que ofrece la entidad será verá reducida enormemente y la imagen instituciones será deteriorada.

1.2.4. Delimitación del Problema

- ✓ **Campo de acción.**-Administración
- ✓ **Aspecto.**- Calidad del Servicio y relaciones humanas

- ✓ **Delimitación espacial.**-El Hotel Ambato está ubicado en las calles Guayaquil 01-08 y Roca fuerte.

- ✓ **Delimitación temporal:** Junio 2012 - Julio 2013

1.2.5. Formulación del Problema

¿De qué manera las relaciones humanas inciden en el servicio al Cliente del Hotel Ambato?

1.2.6. Preguntas Directrices

- ¿Cuáles son las razones de las malas relaciones humanas?
- Conocen los empleados ¿Cuáles son los estándares y normas de calidad de servicio al cliente que aplica la empresa?

- ¿Qué alternativas de solución existe para mejorar las relaciones humanas del personal?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La estrategia empresarial es imprescindible para comprender su importancia y la necesidad de instaurar en la empresa un correcto funcionamiento de las relaciones humanas, tanto individuales como colectivas.

En el contexto actual de las organizaciones es importante que se desarrollen de una mejor manera posible las relaciones humanas, solo de esa manera se podrán alcanzar los objetivos tanto organizacionales como los de cada miembro de ella, pero también esto dependerá del empeño y compromiso que ponga por cada una de las partes.

La investigación será factible, por cuanto existe el apoyo de los dueños del Hotel Ambato y por cuanto existen recursos económicos suficientes para realizar la presente investigación. La información será de fácil acceso ya que se tiene apoyo del personal administrativo y de servicio del Hotel Ambato.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Investigar como las relaciones humanas influyen en el servicio al cliente en el Hotel Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del ambiente laboral actual del Hotel Ambato con el fin de detectar puntos críticos.

- Identificar el grado de satisfacción del cliente con el fin de establecer la percepción que tienen del servicio.
- Diseñar un Plan de Capacitación en Relaciones Humanas para el personal del Hotel Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la revisión bibliografía realizada en diversas bibliotecas de la ciudad, se encontró información en torno al tema, así tenemos:

Lenin (2009:11) Las Relaciones Humanas inciden en la buena Convivencia Institucional en los niños y niñas del Quinto Año de Educación Básica de la Unidad Educativa Particular San Francisco de la ciudad San Gabriel, Cantón Montufar, Provincia del Carchi. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato. Se concluye que En la institución se ha observado problemas entre los niños, por la diferencia en lo referente a la educación en valores que se han desarrollado en los hogares ellos mismos, lo cual ha repercutido en el ambiente escolar y en la predisposición que tienen frente a esta problemática.

Lastimosamente la tecnología está deshumanizando a la persona, sólo se piensa en los avances científicos el hombre se está convirtiendo en una máquina y para frenar esta situación se hace prioritario rescatar los valores humanos y lograr que todos nos encaminemos a vivir entre y para los demás.

La Guía para mejorar las Relaciones Humanas mediante la práctica de valores en el diario Convivir es planteada con la finalidad de que quienes forman parte de la institución tengan una base, la cual les permita establecer los parámetros en los que se desenvuelven los estudiantes, y, de esta manera poder aplicar los correctivos necesarios a tiempo, permitiendo acrecentar la práctica de valores, misma que ayudará a que el proceso de inter aprendizaje sea más fácil.

Cabe destacar que la práctica de valores para las buenas relaciones humanas en la convivencia institucional, no es un tema nuevo, pero si estamos seguros

que si no aportamos con un granito de arena para la solución de este grave problema que aqueja a la sociedad en general, quedará en nuestra conciencia el deber no cumplido y que la responsabilidad es de todos quienes estamos inmiscuidos en la sociedad y de manera especial la familia y la escuela.

Los valores humanos son parte importante para establecer relaciones humanas entre los seres humanos. Este artículo aporta a la presente investigación con una pequeña descripción de la realidad del aspecto de relaciones humanas en los niños y la incursión de la tecnología en la sociedad que lamentablemente está acabando con la interacción de los seres humanos. Con relación al Hotel Ambato si bien es cierto la tecnología dinamiza las actividades del hotel es importante incentivar las relaciones humanas entre los miembros de esta entidad para lograr óptimos resultados.

Pachacama (2013:1). Las Relaciones Interpersonales y su influencia en el Ambiente Potencializado de aula de los estudiantes de la Unidad Educativa Cristiana “Victoria de la Fe” de la Parroquia Guamaní, Cantón Quito, Provincia de Pichincha. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato. Se concluye que: El proyecto sobre las Relaciones Interpersonales y su Influencia en el Ambiente Potencializador de Aula, es importante porque nos permite ayudar a los estudiantes través de los juegos participativos entre estudiantes y maestro/a poniendo en práctica la interrelación que es la estrategia que permite un desarrollo en el niño, siguiendo un camino de imaginación, el cual abrirá puertas del conocimiento, emociones, diversión pero sobre todo un crecimiento personal y social. El trabajo de investigación logra el interés y la motivación así como un sentimiento de cooperación a través del trabajo grupal en la cual el estudiante va adquiriendo seguridad y estabilidad emocional, así como un aumento de confianza, los juegos participativos desarrollando destrezas para superar las limitaciones que encontraban en su proceso de aprendizaje y mejorando la interrelación en su entorno a través de los diferentes juegos participativos.

Esta investigación aporta en estrategias que se aplican para lograr la interrelación de las personas, con la ayuda de juegos participativos que desarrollan las emociones, la seguridad y la estabilidad emocional. Con relación al Hotel Ambato estas actividades deben ser planificadas y ejecutadas a menudo para fortalecer las relaciones entre empleados y el nivel directivo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se ubica en el paradigma crítico propositivo. Crítico por que analiza una realidad socio cultural y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución a la problemática del tema.

Para el presente estudio, los valores serán un pilar fundamental a lo largo de su desarrollo, ya que de este modo se podrá imaginar e interpretar de mejor manera el problema objeto de estudio, el investigador desarrollará su problema identificado con las cualidades propias del sector.

De la misma forma los datos recolectados y los resultados logrados nos han señalado que la teoría científica actual que se práctica, se desarrolla dentro de un campo teórico-práctico de la investigación, lo que permite enriquecer en ideas y fortalecer en cada paso en desarrollase el objeto de estudio, por lo tanto el presente trabajo conduce a un estudio cualitativo que permitirá dar una solución al problema identificado.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Título II Derechos, CAPÍTULO TERCERO Derechos de las personas y Grupos de Atención Prioritaria, SECCION NOVENA Personas Usuarías y Consumidoras:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulnerabilidad de estos derechos, la reparación y la indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 53.- las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras y poner en práctica sistemas de atención y reparación. **Constitución (2010:39)**

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE VARIABLES

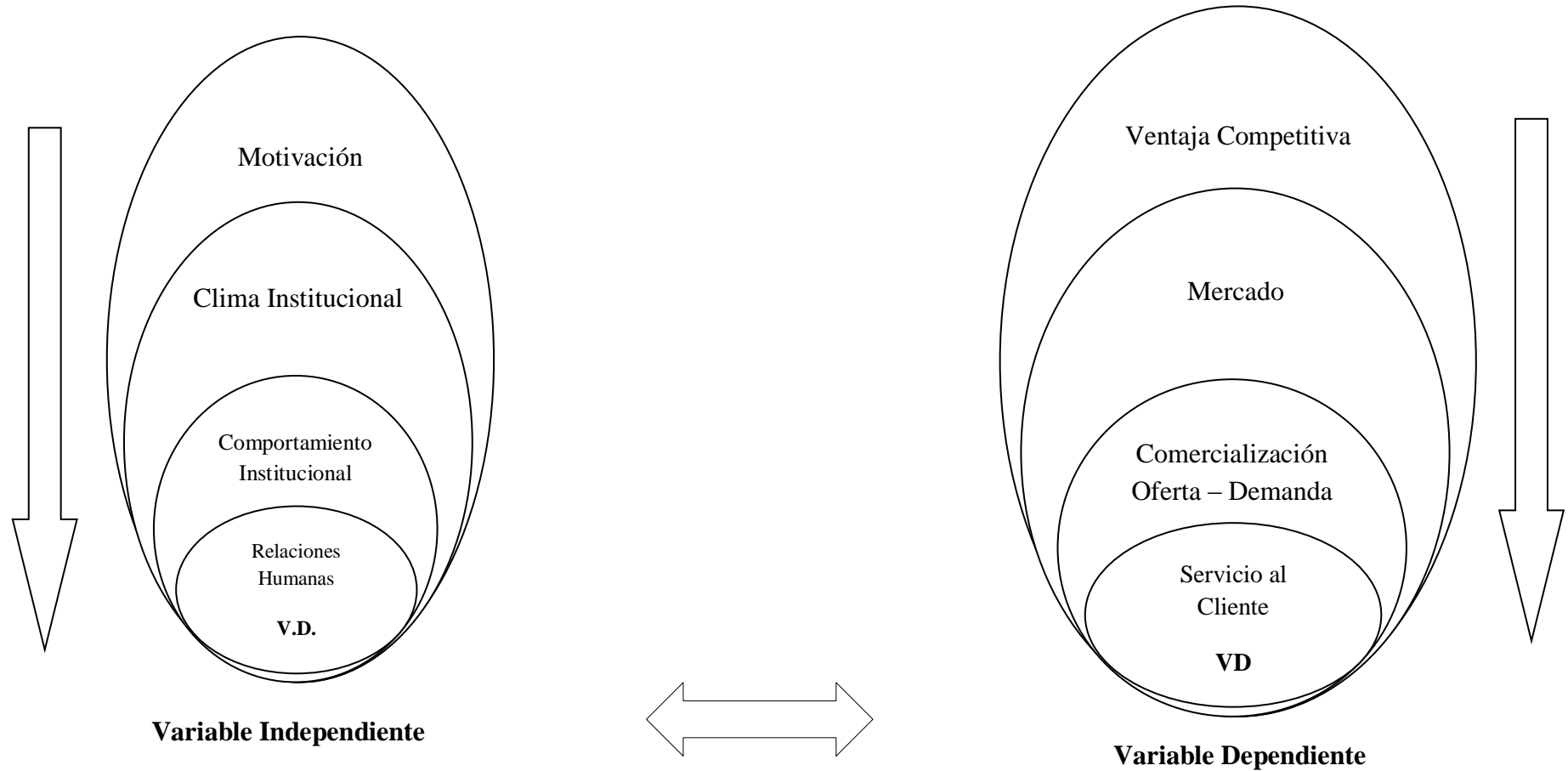


Gráfico N° 2 Súper ordenación conceptual

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigador

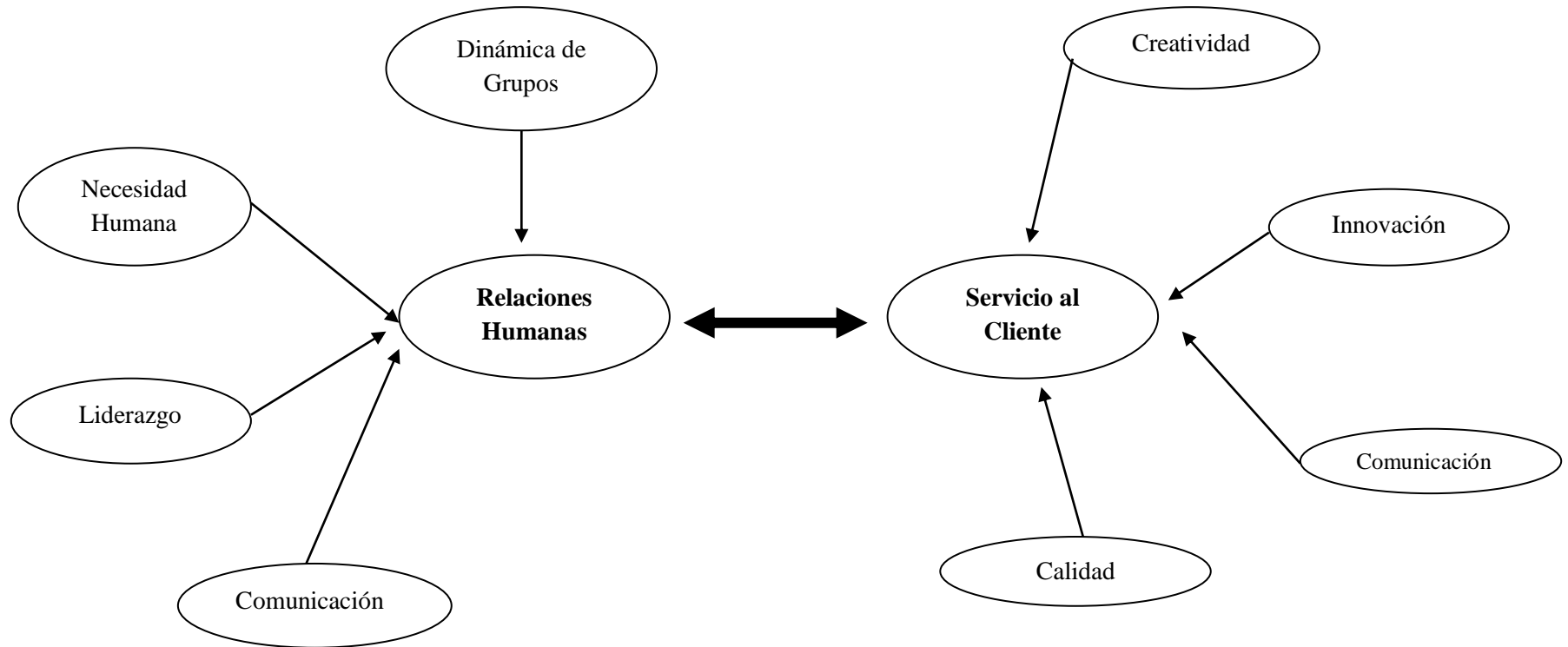


Grafico N° 3 Subordinación Conceptual

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por Investigador

Definición de Categorías

Variable Independiente: Relaciones Humanas

Motivación

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, 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).

¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercarse cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que él estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

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 que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sea como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por cómo está configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos. **Santos (1993)**

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.

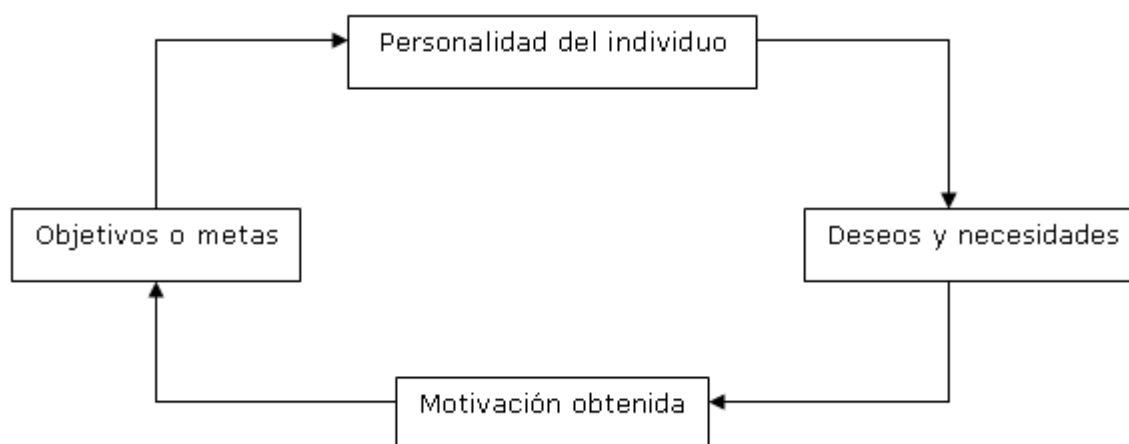


Grafico N° 4 El ciclo de la motivación

Fuente: Santos (1993)

Elaborado por: Investigador

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

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 un 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. 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.
3. **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.
4. **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 satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria 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, esta 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 pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que 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.

5. **Objetivos y metas:** en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, “Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos” Santos (2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

PIRAMIDE MOTIVACIONAL EN EL DESARROLLO HUMANO

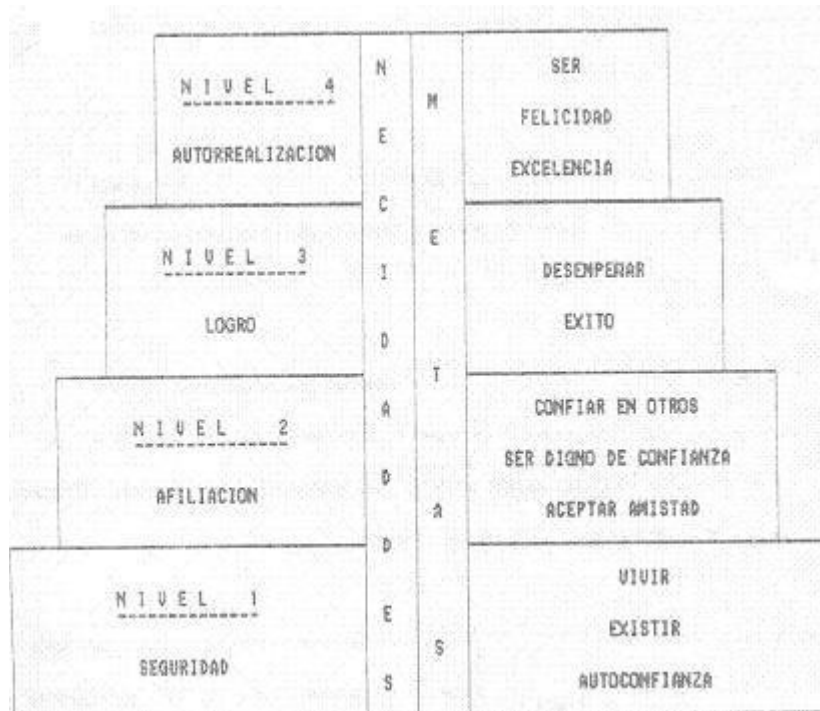


Gráfico N° 5 Pirámide Motivacional en el Desarrollo Humano

Fuente: Santos (1993)

Elaborado por: Investigador

El primer renglón refleja una necesidad básicamente biológica, la segunda una necesidad social, la tercera una necesidad psicológica y la cuarta una necesidad de tipo existencial Santos (1993), al analizar todas las necesidades que se plantean en la pirámide el ser humano puede superarse a sí mismo. Sí cada necesidad es superada de una manera satisfactoria ya que es necesario ir superando el nivel inferior para poder tener necesidades del nivel superior a continuación se analizará cada nivel de la pirámide para que se entienda que es lo que se quiere dar a conocer en cada nivel:

NIVEL 1: VIVIR VERSUS EXISTIR

Necesidad planteada: seguridad

Es un hecho innegable que en el momento en que se nace el hombre quiere vivir y quiere existir, la primera necesidad necesita de la ayuda de otras personas externas a ella (los padres) ya que no se puede valer por sí solo pero el deseo de vivir está latente en él y para ello necesita de las otras personas para que le proporcionen los medios para seguir viviendo; la segunda necesidad se solventa individualmente por parte de la persona ya que para existir solo necesita de los estímulos que recibe del medio y capta por medio de sus brazos y cuerpo para poder sentir y comenzar a tener la sensación de individualidad que caracteriza el existir como lo define el ser humano.

Al cumplir con estas metas la persona logra sentir la seguridad personal que está requiriendo en todo sentido como por ejemplo seguridad personal (brindada por los padres hacia su hijo), seguridad existencial (brindada por el individualismo que fomenta su cerebro al recibir las percepciones que obtiene del medio).

NIVEL 2: CONFIAR EN OTROS VERSUS SER DIGNO DE CONFIANZA.

Necesidad planteada: afiliación

A medida que el ser humano va creciendo va sintiendo la necesidad de afiliación la cual se caracteriza por que la persona busca asociarse en grupo con otras personas como por ejemplo su familia, grupos de personas de su misma edad en general con gente que lo considere importante y que sienta cariño hacia él.

Para realizar las metas planteadas en este nivel la persona debe desarrollar dos características en su personalidad y debe aprenderlas y nunca olvidarlas a lo largo de su vida la primera confianza en otros esta es una característica de la personalidad muy complicada de desarrollar ya que está muy arraigada con lo que es el sistema de creencias de la persona por el simple hecho de que no depende solo de él poder desarrollar esta característica sino que debe de depender de otros y de cómo lo traten y lo hayan tratado en el pasado facilita o dificulta la posibilidad de que crezca la confianza en otros, el tener la predisposición sobre

una persona dificulta tener confianza hacia ella por ejemplo en el caso de un pandillero salido de una cárcel como se le puede pedir a una persona que tenga confianza en el sí a simple vista se creara un prejuicio basado en el sistema de creencias que tenga y más específicamente se basará en las experiencias previas que haya tenido con un pandillero antes y en base a ella emitirá un juicio de si tener o no confianza en él, es decir que esta habilidad estará basada en cuantas buenas experiencias haya tenido al relacionarse con otras personas y que no lo hayan decepcionado y en la capacidad que tenga para tener fe en las personas y creer en que puedan cambiar si cambian las circunstancias.

La segunda característica que debe desarrollar o aprender es la habilidad de ser digno de confianza, para algunos autores el ser digno de confianza es mucho más importante y difícil de lograr que tener confianza en otros y a la vez es más importante que llegar a obtener otras expresiones de sentimientos humanos hacia él; el poder llegar a ser digno de confianza implica que para las personas tú eres importante y una persona de fiar que genera satisfacción cuando se le asigna una labor o incluso llevándolo al nivel familiar o de amistad una persona digna de confianza será aquella que con trabajo y con varias demostraciones a lo largo del tiempo ha logrado desarrollar ese sentimiento en la persona que cuando este le dice algo le cree ciegamente lo que le dice porque nunca antes le ha mentado o le ha fallado, de esta manera se puede demostrar hasta qué punto puede influir el hecho de desarrollar esa habilidad de que otros confíen en ti porque de esta manera se tendrá gente que cree en lo que estás haciendo y en lo que les dices e incluso estarán dispuestas a correr riesgo contigo.

NIVEL 3: DEMPEÑAR ÉXITO

Necesidad planteada: logro

Luego de que el ser humano ha logrado adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder vivir y disfrutar de la existencia, la persona va desarrollando la necesidad del logro que no es más que el reflejo de sus habilidades para poder

realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que ha tenido éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Viéndolo desde el punto de vista más profundo el hombre está destinado al éxito en la vida ya que es el la imagen en carne y hueso de Dios, pero sin embargo ¿por qué el hombre no es capaz de alcanzar el éxito para el cual fue creado?, la respuesta es muy sencilla y es la obvia realidad en la que se encuentra atrapado que no lo deja desarrollar todo su potencial para el éxito, por el contrario lo que hace es acomodarlo y que poco a poco pierda el deseo de despuntar ya que según la sociedad actual son pocos y con habilidades especiales aquellos que logran llegar a tener el éxito, pero eso no es así todos podrían tener éxito si estuvieran dispuestos a superar o cambiar la manera en que el mundo les ha enseñado a percibir las cosas y crear para sí mismo una forma de ver las cosas que se adecúe a sus capacidades y en la cual nadie le dirá que hacer ni lo obligara a reprimirse; para llegar a esto la persona debe de convencerse a sí misma que sus capacidades exceden en mucho a sus logros y en ese punto buscara un motivo por el cual sus logros no van acorde a sus capacidades y es cuando la persona será capaz de ver todo lo que lo rodea y lo limita y tratara de hacer algo al respecto sí este quiere tener éxito (que por naturaleza lo desea) tendrá buscar mecanismos que lo ayuden a reinventarse a sí mismo y lograr el éxito que necesita.

NIVEL 4: LA TRASCENDENCIA TEMPORAL

Necesidad planteada: autorrealización

Cuando el ser humano alcanza el éxito en lo laboral este ha alcanzado la punta del iceberg de sus aspiraciones sin embargo en la mayoría de los casos cuando se llega a este punto lo único que se siente es un vacío enorme en el corazón y en el alma, ya que las personas son seres espirituales y sensitivos las cosas materiales a pesar de que le haya costado un montón y haya hecho muchos sacrificios al final no le deja nada de satisfacción y aquí surge la pregunta ¿qué es lo que el hombre

busca en la vida?, por ser un ser espiritual lo único que lo llenará son cosas espirituales que lo llevarán a la autorrealización como persona.

La autorrealización de la persona es un punto en el cual la persona está bien consigo misma y con los demás y con el ambiente que lo rodea para algunas culturas este es el paso último en la escalada del hombre para sentirse lleno y pleno en su vida como por ejemplo la filosofía japonesa que lleva a un nivel superior la existencia del ser humano con los cuatro verbos: ser, hacer, tener, estar que dan origen al bien ser, al bien hacer, al bien tener y al bien estar, cada una representa un aspecto de la vida en la cual se debe de llegar al nivel máximo del éxito para optar a la autorrealización.

Otra filosofía japonesa nos dice que para que un hombre de, por bien vivida su vida este debe de: 1) tener un hijo, 2) sembrar un árbol, 3) escribir un libro, si se fijan en ninguna de las dos ideas que se presenta muestra en algún lado la necesidad por el dinero o por las cosas materiales y es por que el hombre con el paso de su vida se da cuenta de que a la larga hace lo que hace, dice lo que dice, actúa como actúa por una única razón, tratar de trascender que su existencia no llegue a su fin o un límite en el momento en que esta muera sino que por los siglos de los siglos por lo menos alguien recuerde de que esta persona existió e hizo algo por lo cual lo recuerdan, si observan detenidamente las filosofías japonesas van orientadas a este fin al analizar la segunda que se plantea que es lo que se logra con tener un hijo, simplemente que una parte de ti logre trascender ya que tú hijo siempre te recordará hasta el día en que muera, con sembrar un árbol se logra que un ser vivo al cual tú le distes vida con el que tuviste una relación sentimental (al protegerlo) siga allí durante mucho tiempo después de que tú te hayas ido y con el libro lo que logras es que tus pensamiento e ideas perduren aun después de tú muerte y que sean analizadas por otras personas en otros tiempos.

Al final de la vida la persona lo único que quiere la persona es lograr la autorrealización haciendo un cambio en el corazón de las demás personas a su alrededor para de esta manera poder trascender después de su muerte.

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.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores: la estrategia que se planteará 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 ha respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

Ciclo Orpru de la Motivación Laboral:



Gráfico N° 6 Ciclo Orpru de la Motivación Laboral

Fuente: Santos (1993)

Elaborado por: Investigador

Análisis del Ciclo:

En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades, en II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a sí mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse, en III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades, en IV) en este punto la persona está en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, este estímulo puede ser auto impuesto

o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, porque quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción, en V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata, en VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto. Santos (1993).

1. Clima Institucional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral **Goncalves, (1997)**.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del

sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger, (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

6. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Cuadro N° 1 Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se

	atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Litwin y Stinger, (1978)

Elaborado por: Christian Ponce

2. Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

***DO: Diagnostico Organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- 1. Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la

retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- 2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.
- 3. Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Humanas sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla

empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

- 4. Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- 5. Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- 6. Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo

que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

- 7. Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestar del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autos dirigidos, y la participación.

- 8. Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autos dirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

3. Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? **García (1995).**

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la lateralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión

que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada. **Martínez (2014)**

Comportamiento Organizacional

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización.

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas:

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Control.

Papeles de la gerencia

Se toman en cuenta cuatro tipos de papeles (interpersonales, información, decisión). Todo gerente debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades humanas (capacidad de trabajar con otras personas) y habilidades conceptuales (habilidad para sobrellevar situaciones complejas).

El **comportamiento organizacional** es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el término reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el

comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no pueda llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

Fundamentos del comportamiento individual

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar r la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se pude medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en ingles) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos dela personalidad de mayor influencia en el CO.- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fácil de persuadir

Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que

se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos).

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionadas. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única.- Preguntar a los empleados “considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta “altamente satisfecha” y “altamente insatisfecha”.

Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además

los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Conceptos Básicos de la motivación.

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuenta y que son punto a tocar y que debemos de conocer ya que son la base de las teorías actuales y que aún se utilizan por los gerentes para explicar los conceptos de motivación.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).- la más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

Fisiológicas. - necesidades físicas hambre, sed, sexo.

Seguridad. - protección del daño físico y emocional.

Social. - la aceptación, los amigos, el afecto.

Estima.- interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
Autorrealización., Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

Teoría X y teoría Y.- creada por Douglas McGregor el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la teoría x (negativa) y otra (positiva) teoría Y. Gregor establecía de acuerdo a la teoría X, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.

Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.

Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.

La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación

Y la teoría Y:

- los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
- si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.
- la mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
- el hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

La teoría de la motivación-higiene.- (Frederick Herzberg).- concluyo que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal creo que se refiere a que a veces la gente no está satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causo motivación a los empleados.

Teorías contemporáneas.- Se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.

Teoría ERG.- (Clayton Alderfer).- tres tipos de necesidades; existencia (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), relación (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de crecimiento (desarrollo personal). hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

Teoría de las necesidades de David McClelland.- son tres necesidades las que explican la motivación.-

De logro.- el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.

De poder.- hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.

De afiliación.- las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.- habla acerca de que las recompensas que se de manera extrínseca como lo es salario puede provocar que el nivel de

motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Teoría del reforzamiento.- la situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa.

Teoría de la equidad.- esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

Teoría de las expectativas.- una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella

Fundamentos del comportamiento de grupo

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la **formación, la tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la **normatividad** (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el **desempeño** (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el **movimiento** (que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se

puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo

Comunicación

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

Nos menciona el libro ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.

Existen direcciones en la comunicación:

Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la

bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando; la comunicación además se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior, verbigracia que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso.

Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes formales que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red informal que comúnmente se les llama chisme.

También debemos manejar que los humanos tenemos la posibilidad de comunicarnos de manera no verbal aprovechamos nuestro cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen. Donde nuestro cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación oral dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de nuestro cuerpo dice más que las propias palabras.

Evitemos que dentro de nuestra comunicación se manipule la información que queremos dar, que lo que se transmita sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto

Cuidemos nuestro lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que nosotros manejamos con regularidad sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Un punto que me parece interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.

Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para la empresa u organización. ZOTELO (2001).

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos,

científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Chiavenato (2003)

¿Qué son las relaciones humanas?

Algunos creen equivocadamente, que un buen ambiente de relaciones humanas, es aquel en que no hay discrepancias entre las personas y que todo marcha perfectamente. El que esté bien puede ser un "clima artificial" de hipocresía y falsedad.

Por el contrario las auténticas relaciones humanas son aquellas que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo para lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común. La manera más simple de describir las relaciones humanas es: la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros. Factores que intervienen en las relaciones humanas: Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás y es importante comprender y que le comprendan. Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las Relaciones Humanas. Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios. Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

Fuente:

www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/.../relaciones_humanas.pdf

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que nace, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo.

La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración.

La experiencia de Hawthorne

En 1924 la academia nacional de Ciencias de los Estados Unidos inicia algunos estudios para ver qué relación que existe entre productividad e iluminación en cuanto a áreas de trabajo apoyando estos estudios en los clásicos Taylor y de Gilberth.

Por su parte en 1923 Mayo dirige una investigación en una fábrica textil cercana a Filadelfia que tenía problemas en producción y rotación de personal, Mayo introdujo un esquema de incentivos como descansos y deja a criterio de los obreros cuando las maquinas tendrían que parar contratar servicios médicas.

Entre otros aquí la producción se incrementó y la rotación del personal declinó porque al contratar servicios médicos el elemento humano se sintió más protegido en cuanto a un accidente de trabajo y por ende trabajaba más a gusto y seguro de que contaba con los servicios de enfermería y dentro de su propio centro de trabajo, en síntesis le dieron y le descubrieron sus necesidades de seguridad e higiene que hoy en día debe decretarse en todo ente social a cualquier nivel y por ley con carácter de obligatoria. **Uribe, Jorge**

IMPLICANCIAS DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje enfocado hacia la motivación, comunicación liderazgo, organización informal, dinámica de grupos, etc.

LA MOTIVACIÓN HUMANA

Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas donde su autoestima es muy pobre o nula. Y esto debido a que los administradores o las personas encargadas de motivar no son entusiastas; urge motivar al personal en cuanto a su autoestima, darle un enfoque más profesional y con ello darle modernidad a la empresa..

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

COMUNICACIÓN

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. La buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral. Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional. También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua. El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”.

El o los rumores, surgen cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando el contenido o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación. En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales. Así la

comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones).

Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias. Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo. Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social de tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que sin una comunicación eficaz, es casi imposible dirigir una organización. ZOTELO (2001).

EL LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana. Es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas a una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos. Esta influencia podría ser formal, por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal que es la capacidad de influir desde afuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

“Management (gerenciamiento) y Liderazgo son funciones distintas; la primera consiste en definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda: liderar, consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente demuestre una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo”. (6) Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son. “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto

grado de efectividad”. (7) En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras. La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, reconocimiento en función del esfuerzo, etc. además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. (KOTLER, Philip)

ORGANIZACIÓN INFORMAL Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima, los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad.

Los Administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo; se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del “patrón” que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión.

Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre administradores y subordinados. COVEY (1995)

DINÁMICA DE GRUPOS

Gran parte de nuestras vidas la pasamos formando parte de diversos grupos. Con los que no solamente interactuamos en las redes sociales, sino también en todo tipo de grupo. Se forman grupos para que sus miembros socialicen, para hacer negocios, para compartir espacios de esparcimiento, hacer deporte, hacer música, para trabajar etc. Aunque los grupos sean diversos y de muy distintas índoles, subyacen ciertos procesos psico-sociales que son afines.

La Dinámica de grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta de los grupos, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia. Del conocimiento y comprensión de ese todo y de su estructura, surge el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componentes.

Características del grupo: Las características del grupo, tal como la concibe la Dinámica de Grupo, son las siguientes:

Una asociación de dos o más personas identificables por nombre o tipo

Los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.

Existe un sentido de propósitos compartidos. Los miembros tienen el mismo objetivo, interés o ideal.

Existe un sentido de dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades. Los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.

Los miembros se pueden comunicar unos con otros.

Las investigaciones realizadas en el campo de la Dinámica de grupo han permitido establecer un cuerpo normal de prácticas o "conocimientos aplicados", útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos.

Algunos llaman a esta tecnología "Dinámica de grupo aplicada".

Dinámica de grupo aplicada Las técnicas de la Dinámica de grupo aplicada son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo, fundamentados en la teoría de la Dinámica de grupo. Son medios, métodos o herramientas, empleados al trabajar con grupos para lograr la acción del grupo. Tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo. Como se le concibe de manera corriente, son técnicas que pretenden lograr que los integrantes de un grupo adquieran (gracias a los procesos observados y experimentados en él) conceptos, conocimientos y en particular, nuevos comportamientos. Las experiencias grupales son consideradas como un modelo reducido de la sociedad y un laboratorio donde los individuos realizan una investigación sobre ellos mismos, pero al mismo tiempo sobre los grupos sociales en general. Las técnicas grupales no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de la verdadera finalidad grupal. Las diversas Dinámicas para grupos, como técnicas grupales, poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, entre las áreas más importantes de aplicación destacan:

Formativa: Todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes, es decir, a brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencialidades diferentes al simple conocimiento, y de superar problemas personales, por el mero hecho de compartir una situación con otros, cuando las condiciones del grupo se presentan positivas.

Psicoterapéutica: Los grupos pueden curar. En esto trabajan los psicoanalistas de grupo.

Educativa: Los grupos pueden ser empleados con el fin expreso de aprender.

Sociabilización: Los grupos provocan que sus integrantes aprendan a comunicarse y aprendan a convivir.

Trabajo en equipo: Los grupos generan formas de trabajo en conjunto.

La aplicación concreta de estas técnicas grupales en el mundo real se realiza principalmente en: · Organizaciones laborales. · Educación · Psicoterapia de Grupo · Integración familiar · Organizaciones religiosas · Trabajo en Comunidades · Grupos Scouts · Grupos Multinivel, etc. Las técnicas Dinámicas tienen la gran ventaja, a diferencia de otras técnicas, que proporcionan un contexto para que al mismo tiempo se facilite el aprendizaje en tres terrenos específicos: · Conocimientos y cómo aplicarlos · Habilidades · Valores y actitudes.

COVEY (1995)

EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes. La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario: Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc. Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles: 1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia. 2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo. 3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.



Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no. De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar. Esto nos lleva a la conclusión de que el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura. (Gestiopolis, 2014)

Variable Dependiente: Servicio al Cliente

Ventaja Competitiva

Indica Porter (2005). La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar,

y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación.

Mercado

Para Baca, (2002). Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

Stanton, Etzel y Walker (2005), autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el **mercado** (para propósitos de marketing) como "las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo"

Para **Patricio Bonta y Mario Farber (2005)**, autores del libro "199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad", el **mercado** es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio"

Allan L. Reid, (2005) autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", define el **mercado** como "un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea"

Para **Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz (2005)**, autores del libro "Marketing", un **mercado** es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".

Desde la perspectiva del economista **Gregory Mankiw**, autor del libro "Principios de Economía", un **mercado** es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta"

Según el **Diccionario de Marketing, de Cultural S.A (2005)**., el **mercado** son "todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo"

Por su parte, y vale la pena tomarlo en cuenta, el **Diccionario de la Real Academia Española (2005)**, en una de sus definiciones, menciona que el **mercado** es el "conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio"

En este punto, y tomando en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente **definición de mercado** (para fines de mercadotecnia):

El **mercado** es el conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

Oferta

Para Baca (2002). Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Para **Laura Fisher y Jorge Espejo (2005)**, autores del libro "Mercadotecnia", la **oferta** se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando ésta definición, ambos autores indican que la **ley de la oferta** "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta".

La **American Marketing Association (A.M.A.) (2005)**, define la oferta (desde la perspectiva del negocio) como: "El número de unidades de un producto que será puesto en el mercado durante un periodo de tiempo".

El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define la **oferta** como "la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta".

Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2005), autores del libro "Marketing", plantean la siguiente **definición de oferta de marketing**: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Simón Andrade (2005), autor del libro "Diccionario de Economía", define la **oferta** como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en **oferta** para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda".

Gregory Mankiw (2005), autor del libro "Principios de Economía", define la **oferta** o cantidad ofrecida, como "la cantidad de un bien que los vendedores quieren y pueden vender".

En síntesis, una **definición de oferta** que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"La **oferta** es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos."

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de oferta revela las siguientes partes que conforman la oferta como tal:

La existencia de vendedores: Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.

La cantidad de un producto: Es el número de unidades de un producto y/o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio determinado.

La disposición para vender: Se refiere a aquello que los vendedores "quieren" vender a un determinado precio y en un determinado periodo de tiempo.

La capacidad de vender: Se refiere a la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores "pueden" proveer al mercado, a un precio determinado y en un periodo de tiempo determinado.

El puesto en el mercado: Se refiere a un determinado lugar, que puede ser físico (como un supermercado) o virtual (como una tienda virtual en internet), en el que se pondrá a la venta los productos o servicios.

El precio determinado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios que los vendedores ponen a la venta.

El periodo de tiempo: Se refiere a un ciclo establecido (años, meses, semanas o días) en el que el producto o servicio estará disponible para la venta, a un precio determinado.

Las necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

Servicio al Cliente

Indica Kelo (2003). La práctica de la ingeniería de servicios requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los clientes, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia.

Propósito e Importancia del Servicio al Cliente

A medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa.

Para Picazo (2001) El servicio al cliente es importante por eso precisamente se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.

La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.

Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna".

Necesidades del Cliente

Según SERNA (2006:19-20) define que El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto.

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la

anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

Para poder servir al cliente se debe conocer sus necesidades las cuales se detalla a continuación:

Manifiesta Kelo (2003)

Necesidad de ser comprendido. Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.

Necesidad de ser bien recibido. Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

Necesidad de sentirse importante. El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que

hagamos para que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

Necesidad de comodidad.- Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en nuestra empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

La Calidad en el Servicio al Cliente

Para Kelo (2003) De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Se determina entonces que la calidad del servicio debe consistir en la satisfacción total de las necesidades del cliente.

Categorías de clientes

Según la ingeniería de servicios tenemos tres tipos de clientes:

Cliente Interno.- El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la ingeniería de servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.

Ciente Externo.- Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.

Consumidor Final.- Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto se éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En esta última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa. Picazo (2001).

Componentes de la Calidad en el Servicio al Cliente

Se puede calificar la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

Cuadro N° 2 COMPONENTES DE CALIDAD DEL SERVICIO

Confiabilidad	La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
Accesibilidad	Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
Respuesta	Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.
Seguridad	Los consumidores deben percibir que los servicios que se le presta carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
Empatía	Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo, y conocer a fondo sus necesidades personales.
Tangibilidad	Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Fuente: Kelo (2003)

Elaborado por: Christian Ponce

Creatividad

Es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisfaga tanto a su creador como a otros durante un periodo.

Innovación

Es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en: negocios, servicios, entradas al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o descubrimiento de necesidades.

Valor Agregado

Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

Calidad

Todos los servicios que se hacen por profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, que satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costes adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores.

Características del servicio de calidad:

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.

- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe Proporcionar resultados.

Monitoreo del Servicio

El sistema de monitoreo para fines de los servicios estaría conformado por las fases propias de dicho proceso de control:

- Establecer la norma como estándar como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
- Medir las realizaciones, es decir la calidad del servicio que se proporciona.
- Comparar las realizaciones con la norma o estándar de referencia.
- Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futura realizaciones. (Cobra, 2001).

Características del Monitoreo

Para alcanzar los objetivos de los servicios es recomendable considerar que en el establecimiento de un mecanismo de monitoreo deben tomarse en cuenta los puntos siguientes:

El marco de referencia para evaluar el servicio, las relaciones con el cliente y su satisfacción deben fijarse por las expectativas del cliente (lo que el espera y como lo desea recibir) y sus percepciones (lo que el cree que está recibiendo) y no por lo que la empresa define que está proporcionando.

Los medios para captar señal del cliente, tanto para la aceptación de productos, empresa y servicio, como el rechazo de los mismos.

El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes sobre sus nuevas

necesidades, deseos, expectativas y percepciones de la empresa, productos y servicios. Cobra (2001).

En síntesis el monitoreo nos ayuda maximizar el desempeño y la productividad del producto hacia el usuarios que de alguna manera es le mejor defensa para establecer normas, medir, comparar la calidad y tomar medidas pertinentes para resolver problemas con la ayuda de reporte y satisfacer la mayoría de necesidades.

Fidelización

La fidelización o retención de clientes es una estrategia que se ha transformado en un aforismo para ciertos profesionales del marketing.

Esta estrategia es la clave la supervivencia de una empresa y debe ser utilizada y analizada estratégicamente previa a su implementación.

El primer paso es definir quiénes son mis clientes más rentables, este proceso se realiza analizando los ingresos que el cliente deja en la empresa actualmente y en el tiempo de vida que permanecerá con nosotros, analizando así su potencial individual y relacional por medio de referidos y redes sociales propias de recomendaciones, posteriormente descontando los costos que significa para la empresa, estos costos pueden ser transacciones, atenciones especiales, mantenimiento, entre otros independientes de cada negocio.

Comunicación

La comunicación aplicada a nivel de organizaciones u organizacional, reviste un carácter natural, cualquiera sea la envergadura, deduciendo que no puede existir una organización sin comunicación, representando netamente el alma de la misma. *Fernández (2014)*.

Comunicación Publicitaria

Es una información persuasiva que se debe basar en las motivaciones del destinatario de la misma. Es también solo un tipo particular de comunicación, una de las formas que ésta adopta al convertirse en una especialidad. La comunicación publicitaria es un caso particular de la comunicación masiva, que constituye uno de los fenómenos más importantes de la sociedad actual, en la que los intercambios de información son cada vez más complejos e intensos, debido a la rápida evolución de la tecnología.

Mensaje Publicitario

El mensaje publicitario es un concepto de la comunicación que ayuda a "decir algo", surge de la creatividad y el ingenio con la finalidad de informar y persuadir. El mensaje deberá estar diseñado para mostrar a la audiencia los aspectos del producto y del negocio que puedan interesarle.

2.5.HIPÓTESIS

Las Relaciones Humanas influyen en el servicio al cliente en el Hotel Ambato.

2.5.1 Señalamiento de Variables de Hipótesis

Variable Independiente =Relaciones Humanas

Variable Dependiente = Servicio al Cliente

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Wimmer y Dominick, (2001), plantean que la investigación cuantitativa es el enfoque más antiguo y el que hasta la fecha se utiliza con más frecuencia. En consecuencia, el enfoque con el que se trabajará es con el “cuantitativo”, ya que se partirá de las realidades existentes, pues así se discute la validez del conocimiento, por tanto lo que hay que hacer es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente. Además; permitirá definir correctamente al problema, comenzando de los objetivos claramente definidos, para luego plantear la hipótesis la cual será aceptada o rechazada mediante la respectiva prueba del chi cuadrado, recalcando que dicha hipótesis mantendrá una relación funcional entre las variables para el análisis de la información.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En primera instancia, es importante determinar que el enfoque de la investigación es cualitativo ya que descifra el análisis de la problemática de las relaciones humanas y el servicio al cliente y cuantitativo porque se obtuvieron datos numéricos que serán tabulados estadísticamente.

La modalidad básica de la observación, a continuación:

- Documental bibliográfica: porque se consultó en libros, manuales, revistas, periódicos, e Internet y otros.
- De Campo: Porque se indagó en el zona de los hechos, explicando el contacto directo que tiene el investigador con la situación localizada.
- De Diseño no experimental: porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron

en la realidad sin la intervención directa del investigador, es más cercana y natural a la realidad cotidiana.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva

Según **Kinnear y Taylor (2002)** “La investigación descriptiva tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconoce otros cursos de acción, propone pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualiza cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa, es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones.

Usualmente, esta investigación estuvo diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracterizó por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente empleando enfoques amplios y versátiles, como las fuentes secundarias de información, observación, encuestas, y entrevistas.

Asociación de Variables

La investigación Correlacional es la relación que existe entre las variables, donde se tratara de examinar la asociación que existe entre estas, es decir hay que elevar la rigurosidad de nuestro estudio cuyo propósito será el diseño de un plan de capacitación de relaciones humanas para mejorar el servicio al cliente, para lo cual aplicaremos el estadígrafo Chi Cuadrado que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente señalada.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población de este estudio de investigación será la siguiente:

Cuadro N° 3 Población

UNIDADES DE INVESTIGACIÓN	UNIDADES DE ANALISIS	No.
Administración	Personal Directivo Empleados	30
Clientes Externos	Clientes promedio hospedados en el Hotel Ambato	200
TOTAL		230

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Christian Ponce

Muestra

Por tratarse de un número considerablemente grande el de los clientes externos, se procederá a aplicar la fórmula del muestreo para obtener una muestra que permita indagar con mayor precisión y confianza a la población objeto de estudio.

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

E= Error admisible (0.05)

$$n = \frac{200}{1 + 200(0,05)^2}$$

$$n = \frac{200}{1 + 200(0,0025)}$$

$$n = \frac{200}{1 + 0,5}$$

$$n = \frac{200}{1,5}$$

$$n = 133$$

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 4 Variable Independiente: Relaciones Humanas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica</p>	<p>Normas</p> <p>Hábitos</p> <p>Servicio</p>	<p>Normas de Relaciones Humanas</p> <p>Comportamiento Institucional</p> <p>Cientes actuales y potenciales</p>	<p>¿Existen normas de relaciones humanas para mejorar el ambiente de trabajo en el Hotel Ambato?</p> <p>¿Considera usted que los canales de comunicación en el Hotel Ambato son efectivos?</p> <p>¿Existe armonía entre los empleados del Hotel Ambato?</p> <p>¿Usted ha sido sometido a una evaluación sobre el ambiente de trabajo en el Hotel Ambato?</p> <p>¿Usted da buen trato al cliente al momento de brindarle el servicio de hospedaje en el Hotel Ambato?</p>	<p>Encuesta y cuestionario dirigido a los clientes externos</p>

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Investigador

Cuadro N° 5 Variable Dependiente: Servicio Al cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Es el conjunto de acciones estratégicas orientadas a brindar calidad de atención y servicio, para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.</p>	Expectativas de clientes	Satisfacción / Insatisfacción	¿Usted está satisfecho con la atención y las relaciones humanas que practica el personal del Hotel Ambato?	<p>Encuesta y cuestionario dirigido a los clientes externos</p>
	Comunicación	Comunicación con los clientes	¿Los empleados del Hotel Ambato le muestran empatía al momento de ofrecer sus servicios?	
	Acciones	Calidad del Servicio	¿En caso de haber experimentado algún inconveniente dentro de la empresa, el personal le ha planteado alternativas de solución?	
	Servicio	Servicio al cliente	¿Qué tipo de valor agregado le gustaría tener en los servicios que presta el Hotel Ambato?	
	Valor	Valor Agregado	¿Usted ha recibido documentación publicitaria del Hotel Ambato?	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborador por: Investigador

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La presente investigación, observará estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de alianza con el punto de vista seleccionado, considerando los siguientes componentes:

- Esclarecimiento de los sujetos personas u objetos que van a ser investigados.
- Escogimiento de las técnicas a utilizar en el proceso de recolección de información.
- Elementos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para el estudio correspondiente.
- Selección del recurso humano de apoyo para la conformación de los equipos de trabajo.
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, y entre otros.

Entre las técnicas de recolección de datos se utilizarán:

Encuesta.-

La encuesta por lo regular estará conformada de preguntas cerradas con respuestas y de opción múltiple que permitirá contabilizar los resultados de manera más oportuna, para esto se deberá tomar en cuenta en el momento de la investigación que este método consistirá en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Cuestionario.-

La utilización de los cuestionarios cada vez es más frecuente en la investigación, es la técnica de recogida de datos más empleada en cualquier investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de colaboradores y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada, este instrumento es aplicado para la preparación de las preguntas específicas.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información se llevará los siguientes pasos:

- Procesar los datos describiendo las operaciones a los que serán sometidos los datos recopilados en la investigación.
- Proceso a seguir:
 - Reconocimiento de los instrumentos aplicados.
 - Tabulación de datos en reciprocidad a cada uno de los ítems.
 - Determinación de las frecuencias absolutas simples de cada Ítem y de cada alternativa de respuesta.
 - Cálculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.
 - Diseño y elaboración de cuadros estadísticos con los resultados para analizar los resultados, describir, interpretar y discutir los datos numéricos y gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos recopilados.
- El análisis e interpretación se ejecutará considerando los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores y frecuencias directrices de la investigación. El producto del análisis establecerá las conclusiones parciales que servirán de insumo para elaborar las conclusiones finales y las recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE DATOS

Rouse (2012:1) El Análisis de Datos (*Data Analysis, o DA*) es la ciencia que examina datos en bruto con el propósito de sacar conclusiones sobre la información. El análisis de datos es usado en varias industrias para permitir que las compañías y las organizaciones tomen mejores decisiones empresariales y también es usado en las ciencias para verificar o reprobando modelos o teorías existentes. El análisis de datos se centra en la inferencia, el proceso de derivar una conclusión basándose solamente en lo que conoce el investigador.

4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este estadio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Según Hevia (2001:46)

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados.

“El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (Hurtado, 2000:181).



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL AMBATO

1. ¿Existen normas de relaciones humanas para mejorar el ambiente de trabajo en el Hotel Ambato?

Cuadro N° 6 Normas en el Ambiente de Trabajo

ALTERNATIVAS	F	%
SI	12	40
NO	18	60
TOTAL	30	100

Elaborado por: Christian Ponce

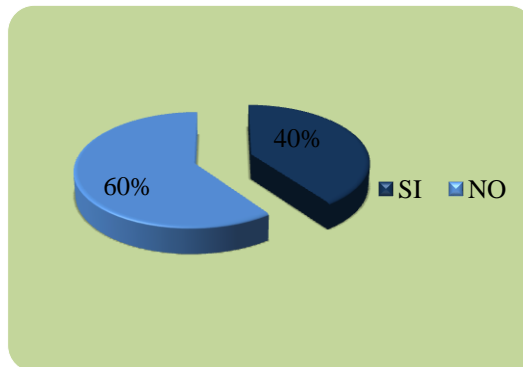


Gráfico N°7 Normas en el Ambiente de Trabajo

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 40% de los encuestados opinan que si existen normas que mejoran el ambiente de trabajo y el 60% opina lo contrario.

Interpretación: Los encuestados mencionan que ejecuta sus labores en el Hotel, aplicando normas de relaciones humanas con algún inconveniente.

Es importante anotar que los empleados apliquen normas de relaciones humanas con los huéspedes del hotel, esto benéfica a la imagen institucional que desean proyectar, logrando la aceptación de la colectividad en general.

2. ¿Considera usted que los canales de comunicación en el Hotel Ambato son efectivos?

Cuadro N° 7 Efectividad de los canales de comunicación

ALTERNATIVAS	F	%
SI	27	90
NO	3	10
TOTAL	30	100

Elaborado por: Christian Ponce

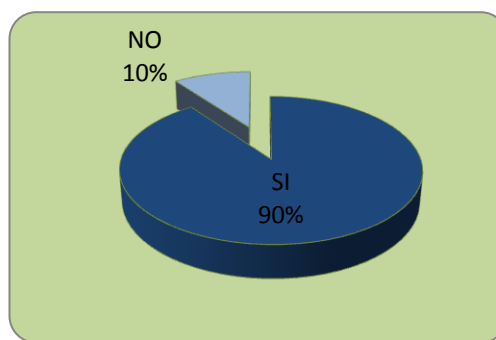


Gráfico N°8 Normas en el Ambiente de Trabajo

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 90% de los encuestados opinan que son efectivos los canales de comunicación que utiliza el Hotel Ambato, y el 10% ha tenido algún inconveniente para comunicarse con los compañeros de trabajo.

Interpretación: Los resultados arrojan que el personal ejecutivo tiene comunicación permanente con el nivel directivo, ya que tratan asuntos inherentes al quehacer del hotel mediante reuniones, comunicados, uso de medios electrónicos, internet, herramientas vitales que utilizados para recibir información y ejecutar eficientemente las tareas asignadas.

3. ¿Existe armonía entre los empleados del Hotel Ambato?

Cuadro N° 8 Armonía de los empleados en el Hotel Ambato

ALTERNATIVAS	F	%
SI	10	33
NO	20	67
TOTAL	30	100

Elaborado por: Christian Ponce

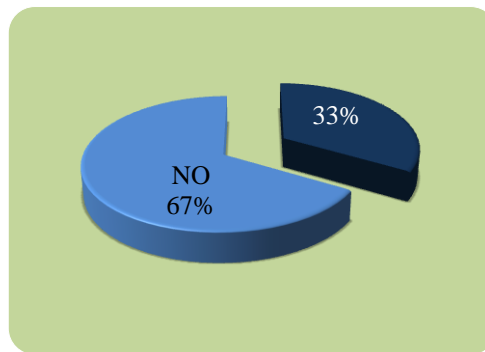


Gráfico N°9 Armonía de los empleados en el Hotel Ambato

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 33% de los encuestados opinan que si existe armonía entre los empleados, mientras que el 67% no se unen al grupo de empleados.

Interpretación: Los resultados que se obtienen no son muy halagadores, los empleados no mantienen una unión en un 100%, falta de relaciones humanas para que fortalezcan el compañerismo, lo que se ve reflejado a la hora de brindar el servicio al cliente. Se necesita definir los valores corporativos para que mejoren las relaciones entre los empleados.

4. ¿Usted se relaciona fácilmente con los compañeros de trabajo?

Cuadro N° 9 Relación con los compañeros de trabajo

ALTERNATIVAS	F	%
SI	22	73
NO	8	27
TOTAL	30	100

Elaborado por: Christian Ponce

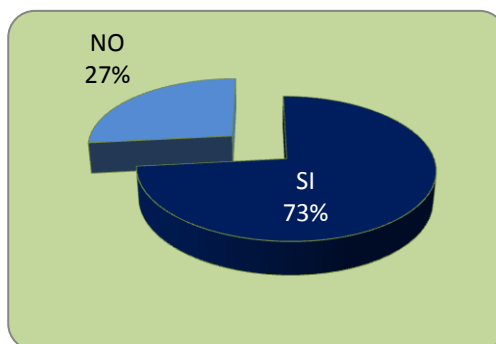


Gráfico N° 10 Armonía de los empleados en el Hotel Ambato

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 73% de los encuestados opinan que relacionan fácilmente con sus compañeros de trabajo, mientras que el 27% no posee esa capacidad de convivencia con los compañeros de trabajo.

Interpretación: Se puede notar que hay buena camaradería en la mayoría de los empleados, pero sin embargo existen personas que no se integran al grupo por cuestiones de una falta de técnicas de integración del personal, esto podría ser motivo de problemas de comunicación interna que se refleja en la atención y servicio a los clientes.

5. ¿Usted da buen trato al cliente al momento de brindarle el servicio de hospedaje en el Hotel Ambato?

Cuadro N° 10 Trato al cliente en el momento de brindarle el servicio

ALTERNATIVAS	F	%
SI	16	53
NO	14	47
TOTAL	30	100

Elaborado por: Christian Ponce

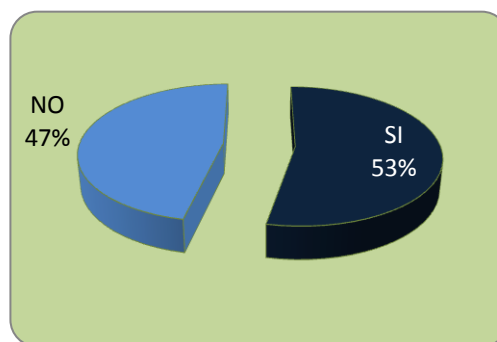


Gráfico N° 11 Trato al cliente en el momento de brindarle el servicio

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 53% de los encuestados opinan que si le brinda un buen servicio al cliente, mientras que el 47% tan tenido inconvenientes.

Interpretación: De manera individual los empleados ofrecen los servicios al cliente, unos obtienen buenos resultados, otros no lo consiguen ya sea por factores de experiencia, motivación, o una buena relación con los compañeros de trabajo.

Los clientes también aportan con gran parte del ambiente que se forma entre ellos y los empleados, ya que ellos exigen o toman actitudes de pronto negativas al considerar que su pago por el servicio les da pauta para comportarse de manera incorrecta con las personas que laboran en el Hotel Ambato.



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL HOTEL AMBATO

1. ¿Está satisfecho con la atención del personal del Hotel Ambato?

Cuadro N°11 Satisfacción con la atención del personal del Hotel Ambato

ALTERNATIVAS	F	%
SI	72	54
NO	61	46
TOTAL	133	100

Elaborado por: Christian Ponce

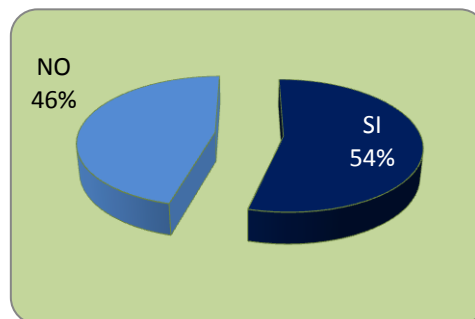


Gráfico N°12 Satisfacción con la atención del personal del Hotel Ambato

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 54% de los encuestados opinan que están satisfechos con el servicio que ofrece el Hotel Ambato, mientras que el 46% no está satisfecho con el servicio que ofrece el Hotel Ambato.

Interpretación: Hay diversas opiniones en torno a esta interrogante, pero es preocupante el 46% que no se encuentra satisfecho por el servicio brindado, se orienta a que el personal no practica las normas de relaciones humanas y los valores corporativos.

Además se debe señalar que los miembros que conforman el Hotel Ambato, deben trabajar en base al valor agregado, es decir al trabajo desempeñado en el día a día poner un plus adicional como es el asesoramiento al cliente en cualquier aspecto que lo necesite.

2. ¿Los empleados del Hotel Ambato le muestran empatía al momento de ofrecer sus servicios?

Cuadro N°12 Empatía del Personal

ALTERNATIVAS	F	%
SI	49	37
NO	84	63
TOTAL	133	100

Elaborado por: Christian Ponce

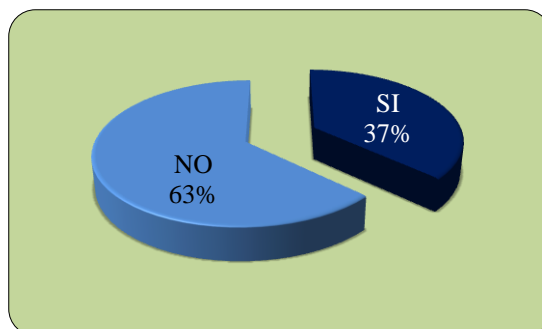


Gráfico N° 13 Empatía del Personal

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 37% de los encuestados opinan que los empleados han mostrado empatía al momento de prestar sus servicios, y el 63% expresa que no lo ha hecho de manera frecuente.

Interpretación: Los encuestados han manifestado que no han recibido muestras de interés por el cliente de manera permanente porque no hay un compromiso moral y de solidaridad hacia el posible huésped del Hotel Ambato, teniendo como respuesta críticas y mal estar en el ambiente.

3. ¿Qué le motiva a usted retornar a utilizar los servicios del Hotel Ambato?

Cuadro N°13 Motivo de retorno al Hotel Ambato

ALTERNATIVAS	F	%
EL SERVICIO DEL HOTEL	35	26
LAS INSTALACIONES	90	68
LA GASTRONOMIA	8	6
TOTAL	133	100

Elaborado por: Christian Ponce

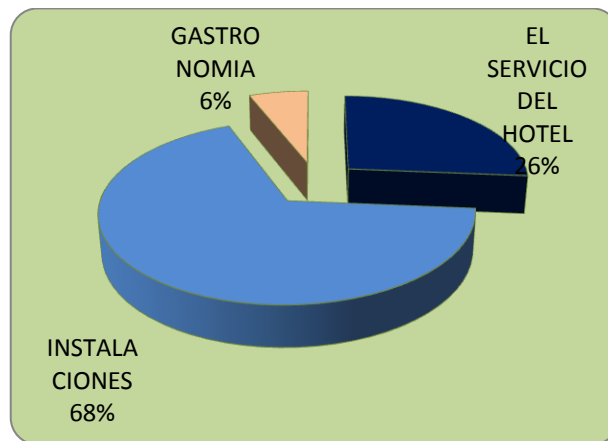


Gráfico N° 14 Motivo de retorno al Hotel Ambato

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 26% de los encuestados opinan que el motivo para regresar al Hotel Ambato es el servicio que brinda, mientras que el 68% dice que las instalaciones del Hotel Ambato son de su agrado y el 6% regresa por la gastronomía diversa que ofrece el Hotel Ambato.

Interpretación: Los encuestados manifiestan en su mayoría que el motivo principal para que regresen son las instalaciones que posee el Hotel Ambato, por su comodidad, y elegancia.

El 26% de los consultados manifiestan que el servicio y la gastronomía son el factor clave para su regreso al Hotel, lo que da paso a fortalecer el servicio al cliente y la gastronomía con nuevas ideas, plasmadas con criterio técnicos de calidad, innovación, que capten la atención de los clientes y así asegurar su vuelta.

4. ¿En caso de haber experimentado algún inconveniente dentro del Hotel Ambato, el personal le ha planteado alternativas de solución?

Cuadro N°14 Solución de inconvenientes de los clientes por parte del Hotel Ambato

ALTERNATIVAS	F	%
SI	81	61
NO	52	39
TOTAL	133	100

Elaborado por: Christian Ponce

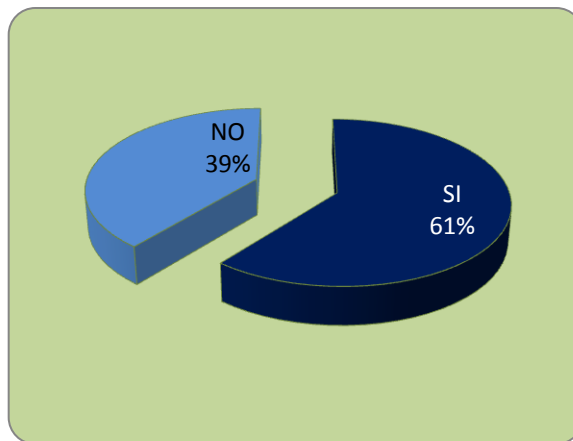


Gráfico N° 15 Solución de inconvenientes de los clientes por parte del Hotel Ambato

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 61% de los encuestados opinan que si le ha solucionado algún inconveniente presentado en el Hotel Ambato, y el 39% no le han solucionado algún problema generado en el Hotel Ambato.

Interpretación: El 39% de los empleados necesitan capacitarse en temas de cómo solucionar problemas, que actitud tomar, y como formular estrategias y así cumplir con las expectativas del cliente.

5. ¿Usted ha recibido documentación publicitaria del Hotel Ambato?

Cuadro N°15 Documentación recibido del Hotel Ambato

ALTERNATIVAS	F	%
SIEMPRE	73	55
CASI SIEMPRE	36	27
NUNCA	24	18
TOTAL	133	100

Elaborado por: Christian Ponce

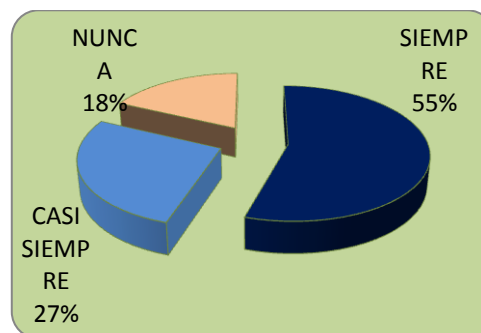


Gráfico N°16 Documentación recibido del Hotel Ambato

Elaborado por: Christian Ponce

Análisis: El 54% de los encuestados opinan que siempre recibe documentación publicitaria del hotel, mientras que el 27% casi siempre y el 18% nunca ha recibido el material publicitario.

Interpretación: La afluencia de personas que llega al Hotel Ambato es grande por considerar un hotel de tradición, es por ello que se otorga publicidad en diversos medios como dípticos, información en internet, por medio personal de secretaria del hotel. Las personas que no han recibido esta información es por su visita esporádica, de paso, o no le ha interesado utilizar los servicios del hotel.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro N° 16 Frecuencia Observada

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1	¿Existe armonía entre los empleados del Hotel Ambato?	10	20	30
2	¿Usted está satisfecho con la calidad del servicio que le ofrece el Hotel Ambato?	72	61	133
TOTAL		82	81	163

Elaborado por: Christian Ponce

Fuente: Encuesta

Cuadro N° 17 Frecuencia Esperada

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL
		SI	NO	
1	¿Existe armonía entre los empleados del Hotel Ambato?	15	15	30
2	¿Usted está satisfecho con la calidad del servicio que le ofrece el Hotel Ambato?	67	66	133
TOTAL		82	81	163

Elaborado por: Christian Ponce

Fuente: Encuesta

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H₀: Las Relaciones Humanas no influyen en el servicio al cliente en el Hotel Ambato.

H₁: Las Relaciones Humanas influyen en el servicio al cliente en el Hotel Ambato.

MODELO MATEMÁTICO

Ho: O = E

H1: O ≠ E

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Chi cuadrado

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

5% (0.05)

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

Se encontró el grado de libertad correspondiente: GL= 1

$$gl = (F-1)(R-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = (1)(1)$$

$$gl = 1$$

DEFINICIÓN DE LA ZONA DE RECHAZO

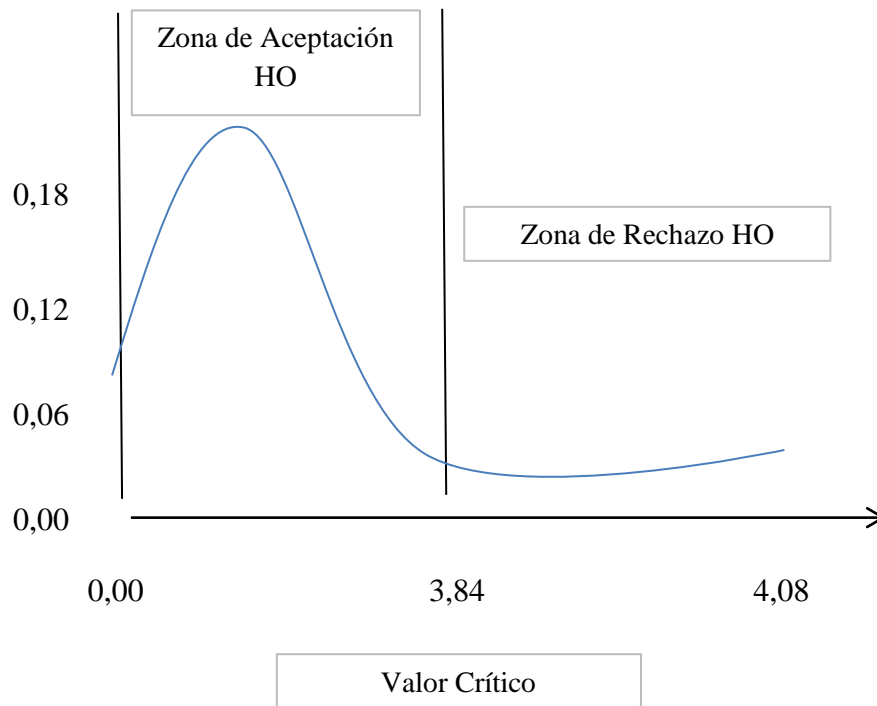


Gráfico N° 17 Chi Cuadrado
Elaborado por: Christian Ponce
Fuente: Encuesta

1. El valor de X^2 para el nivel de confianza de 95%, es igual a 3.84 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 1.

Se procesó la información en base a la pregunta No.3 ¿Existe armonía entre los empleados del Hotel Ambato?, y a la pregunta No.11 ¿Usted está satisfecho con la calidad del servicio que le ofrece el Hotel Ambato?, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = 4.08$, como lo indica la tabla.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ \sum ” significa sumatoria
 “O” es la frecuencia observada

“E” es la frecuencia esperada

Procedimiento para calcular el chi cuadrado (χ^2)

Cuadro N°18 Cálculo del Chi cuadrado

	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$
					E
1	10	15	-5	25	1.67
2	20	15	5	25	1.67
3	72	67	5	25	0.37
4	61	66	-5	25	0.37
$\chi^2 =$					4,08

Elaborado por: Christian Ponce

Fuente: Encuesta

El valor de χ^2 para los valores observados es de 4.08

DECISIÓN

χ^2 calculado = 4.08

χ^2 tabla = 3.84 al 95% de nivel de confianza.

Entonces **4.08 > 3.84**. Se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: “Las Estrategias de Relaciones Humanas mejorarán el servicio al cliente en el Hotel Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las relaciones humanas influyen en el servicio al cliente al momento de prestarle atención, es decir el comportamiento que tiene el empleado con el cliente, y de ello se desprende la percepción que tienen sobre ambiente interno de la entidad.
- Del diagnóstico realizado en el Hotel Ambato se concluye que el 67% de empleados no mantienen una unión y necesitan fortalecer lazos de compañerismo para desarrollar sus actividades de manera conjunta y alcanzar las metas propuestas por parte de la gerencia del Hotel Ambato.
- El grado de insatisfacción de los clientes con la atención que reciben en el Hotel Ambato es del 46% debido a que el personal no practica adecuadamente normas de relaciones humanas y valores corporativos.
- Con todo lo anotado se necesita implementar medidas que ayuden a mejorar las relaciones humanas y el servicio que se brinda al cliente en el Hotel Ambato.

5.2. RECOMENDACIONES

- Motivar al personal a que se comprometa a llevar un comportamiento favorable entre los compañeros y realizar test evaluativos referentes al ambiente laboral en el Hotel Ambato.

- Reformular los valores corporativos para normar el comportamiento de los empleados del Hotel Ambato.
- Diseñar estrategias encaminadas a ofrecer un valor agregado al momento de brindar el servicio al cliente y luego tomarlo como política interna del Hotel Ambato.
- Diseñar un Plan de Capacitación en Relaciones Humanas con el fin de mejorar el Servicio al Cliente en el Hotel Ambato.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1.DATOS INFORMATIVOS

Título:

“Plan de Capacitación para el personal Administrativo, y de Servicio del Hotel
Ambato en el año 2012.”

Institución ejecutora: Hotel Ambato

Beneficiarios: Los integrantes que conforman el Hotel
Ambato

Ubicación: Calles Guayaquil 1801 y Rocafuerte

Tiempo estimado **Inicio:** 26 de junio de 2012

Para la ejecución: **Fin:** 26 de julio de 2012

Equipo técnico responsable: **Autor:** Christian Ponce

Tutor:

Costo:

Investigador: \$ 1.000,00

Imprevistos (10%) \$ 100,00

TOTAL: \$ 1.100,00

6.2.ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Ya sea que se llame capacitación o desarrollo, la capacitación es actualmente el gran negocio. Por ejemplo, un estudio concluyó que las compañías suscriptoras de "Personnel Journal" gastaron aproximadamente 5.300 millones de dólares en capacitación y desarrollo el año pasado, un aumento del 38% desde dos años antes.

La capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su

personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, resumimos que la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La capacitación es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior se elabora el presente plan de capacitación con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los empleados en conocer acerca de las estrategias de relaciones humanas para mejorar el servicio al cliente y contribuir al desarrollo profesional de los mismos, logrando así que el Hotel Ambato cuente con un personal mejor preparado para su desempeño y por ende obtener aprendizaje significativo que evidencien sustancial mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

6.4.OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Capacitar a los empleados del Hotel Ambato para que adquieran conocimientos, aptitudes y habilidades en relaciones humanas para lograr un desempeño óptimo en el servicio al cliente.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el plan de capacitación con el apoyo de personal investigador y del hotel.
- Establecer las estrategias para la ejecución del plan de capacitación.
- Definir el tipo, la modalidad y el nivel de la capacitación
- Estructurar el temario que se utilizara en la capacitación sobre relaciones humanas para los miembros del Hotel Ambato.
- Establecer los recursos humanos, materiales y económicos que se utilizaran para la capacitación.
- Especificar el cronograma de actividades para la capacitación

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

- **Factibilidad Social**

La propuesta es factible desde el punto de vista social por que ayudara a practicar relaciones cordiales entre los miembros del Hotel Ambato, y por ende con los clientes para dar una buena imagen y hacer un ambiente interno y externo agradable en todo momento.

- **Factibilidad Administrativa**

La propuesta es factible desarrollarla desde el ámbito administrativo porque la capacitación se dirige a todos los colaboradores y directivos del Hotel Ambato, lo que contribuirá al mejoramiento de la calidad del personal, logrando excelentes resultados en el trabajo realizado de manera cotidiana.

- **Factibilidad Económica-Financiera**

El Hotel Ambato, financiara la capacitación con recursos propios porque cuenta con una buena estabilidad económica.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Para llegar a la esencia misma del plan de capacitación es necesario conocer algunas teorías que han desarrollado algunos autores. Así:

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

En el marco de estos aspectos, en este ensayo analizamos: en primer lugar, qué es un plan de capacitación. En segundo término, cómo es un plan de capacitación; el

proceso de elaboración, la determinación de las necesidades y la programación y desarrollo de un plan de capacitación. Tercero, el diseño de un plan de capacitación; que consta de cinco fases, a saber: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como

capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
- Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.
3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
 - Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.
- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación. Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.
- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autor respeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...
3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.
- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Forja mejores actitudes comunicativas.

- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido

- Introducción y Antecedentes
- Evaluación de necesidades

2. Descripción del programa

- Proceso de formulación
- Caracterización del contexto
- Diagnóstico
- Planificación de la capacitación
- Esquema de conceptualización y diseño

3. Objetivos

4. Componentes

- Fortalecimiento técnico
- Fortalecimiento administrativo

5. Programación esquemática

- Primera etapa
- Segunda etapa

6. Recursos financieros requeridos

Los objetivos de un plan de capacitación son:

- **Productividad:** La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.
- **Calidad:** Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.
- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.
- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Un plan de capacitación consta de varias fases, entre estas existe:

Fase 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de

capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

- La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

Fase 2: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:
 - Objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
 - Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.
- Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:
 - Utilizar el refuerzo positivo.
 - Eliminar amenazas y castigos.
 - Ser flexible.
 - Hacer que los participantes establezcan metas personales.
 - Diseñar una instrucción interesante.
 - Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.
- Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá de que ésta resulte efectiva. Estos principios son:
 - Participación.

- Repetición.
- Relevancia.
- Transferencia.
- Retroalimentación.
- Características de los instructivos
- Conocimiento del tema.
- Adaptabilidad.
- Sinceridad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual.
- Entusiasmo.

Fase 3: IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.

- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Fase 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
- Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la

capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.
- Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:
 - Cumplimiento de la cuota de trabajo.
 - Habilidad demostrada en realización del trabajo.
 - Dominio de la técnica necesaria.
 - Interés demostrado en el trabajo.
 - Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.
- La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:
 - Espíritu de colaboración.
 - Espíritu de superación.
 - Responsabilidad.
 - Iniciativa.
 - Actitud positiva.
 - Asistencia y puntualidad.
 - Disciplina en el trabajo.
 - Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

- Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.
- En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

- Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y

errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

- Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Fase 5: SEGUIMIENTO DEL PROCESO

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado

proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

6.7. MODELO OPERATIVO



PLAN DE CAPACITACION



LAS RELACIONES HUMANAS COMO FACTOR CLAVE EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

Dirigido a:

Los directivos y colaboradores del Hotel Ambato

Responsable:

Christian David Ponce Peralvo

AMBATO - ECUADOR

2014



PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación “Las Relaciones Humanas como factor clave en el Servicio al Cliente” forma parte del plan de mejoramiento intelectual del personal impulsado en el Hotel Ambato.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye a los directivos y los colaboradores del Hotel Ambato, el presupuesto asignado para la capacitación “ Las Relaciones Humanas como factor clave en el servicio al cliente asciende a 1.410,00 USD.

El capacitador del evento, aportara con todos sus conocimientos en la rama de las ciencias humanas, para ello utilizar la metodología expuesta en el plan de acción del evento, lo que contribuirá al desarrollo del perfil humano de los integrantes del hotel

A continuación se desarrolla el plan de Capacitación que se establecer por etapas con el objeto de ir paso a paso cambiando la realidad interna del hotel y obtener los resultados propuestos.

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

El Hotel Ambato es una institución de derecho público de tamaño mediano, de calificación Superior de Primera de 4 estrellas, que brinda el servicio de hospedaje que incluye alojamiento, alimentación, bebidas, salón de eventos, etc.

II. JUSTIFICACION

Se justifica el presente plan de capacitación porque el Hotel Ambato necesita mejorar el ambiente laboral por medio de la práctica adecuada de las relaciones humanas que repercuten en el servicio al cliente.

La factibilidad de ejecutar este plan de capacitación radica en el apoyo de los directivos y empleados. Se asignaran recursos para el desarrollo del plan de capacitación con utilización del presupuesto asignado para el efecto.

El beneficio de esta capacitación será para los miembros del Hotel Ambato ya que contarán con los suficientes conocimientos en temas de relaciones humanas y su aplicación en el entorno de trabajo.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación va dirigido a los directivos y colaboradores que trabajan en el Hotel Ambato.

IV. FINES

- Mejorar las relaciones humanas entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por la calidad en el servicio al cliente.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Lograr que los empleados apliquen valor agregado al servicio y satisfacer de manera excelente al cliente.

V. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Socializar los temas relacionados con la teoría de relaciones humanas y aplicarlos en talleres orientados a fortalecer la unión interna del personal así como también el servicio al cliente

- **Objetivos Específicos**

- Elaborar temarios para introducir la teoría de relaciones humanas en los participantes.
- Establecer los recursos humanos y materiales que se necesitan para llevar a cabo la capacitación
- Definir el financiamiento con el que se contará para cubrir los costos y gastos de la capacitación.
- Elaborar el presupuesto para estimar los gastos que se generarán de la capacitación a los clientes internos del Hotel Ambato.
- Diseñar el plan de actividades con sus respectivos tiempos de ejecución, referente a la capacitación.

VI. META

- Capacitar a la totalidad de los integrantes del Hotel Ambato en lo relacionado a las relaciones humanas para brindar un mejor servicio al cliente.

VII. ESTRATEGIAS

- **REALIZAR EXPOSICIONES HABLADAS Y ESCRITAS DEL TEMARIO PROPUESTO**

MESA REDONDA

La mesa redonda es la presentación de diferentes puntos de vista, no necesariamente contradictorios, acerca de un tema determinado, ante un público y con la ayuda de un moderador.

La estructura de la mesa redonda está sujeta a reglas previamente determinadas por los participantes y el moderador; sin embargo, de manera general, la mesa redonda consta de cuatro fases: la presentación e introducción, el cuerpo de la discusión, la sesión de preguntas y respuestas y la conclusión. La presentación de la mesa redonda está a cargo del moderador, quien introduce el tema así como presenta a cada uno de los participantes. Por su parte, el cuerpo de la discusión está a cargo de los participantes, y es donde se exponen los diferentes acercamientos previamente preparados sobre el tema elegido. Cada participante interviene con un texto o exposición oral preparada con anticipación. Estas intervenciones se dan de manera organizada y con el tiempo que administra el moderador. Finalmente, la sesión de preguntas y respuestas, así como la conclusión, cierran la mesa redonda, y su función es tanto aclarar dudas como resumir y relacionar lo expuesto por cada uno de los participantes.

Pasos para la presentación de la mesa redonda

I. Antes de la mesa redonda:

1. Elegir un tema de interés así como a los participantes.
2. Nombrar un moderador o coordinador.
3. Determinar el tiempo de intervención de cada uno de los participantes así como la dinámica a seguir.

4. Cada participante debe preparar el contenido de su intervención para que ésta sea aceptada por el moderador; es importante que éste conozca el tema de cada uno de los participantes para evitar las repeticiones.

5. Preparar el material de apoyo (imágenes, textos impresos o en *Power Point*, acetatos, etc.).

II. Durante el debate:

1. Iniciar presentando a los participantes. Dar una pequeña introducción al tema. Estos puntos están a cargo del moderador.

2. Conceder la palabra a cada uno de los participantes, de forma ordenada y teniendo en cuenta el tiempo que se tiene para llevar a cabo la mesa redonda.

3. Abrir la sesión de preguntas y respuestas. Hacer la pregunta y conceder la palabra a cada participante que así lo desee.

4. Concluir la mesa redonda, buscando resumir y unificar las diferentes ideas presentadas.

Recomendaciones generales

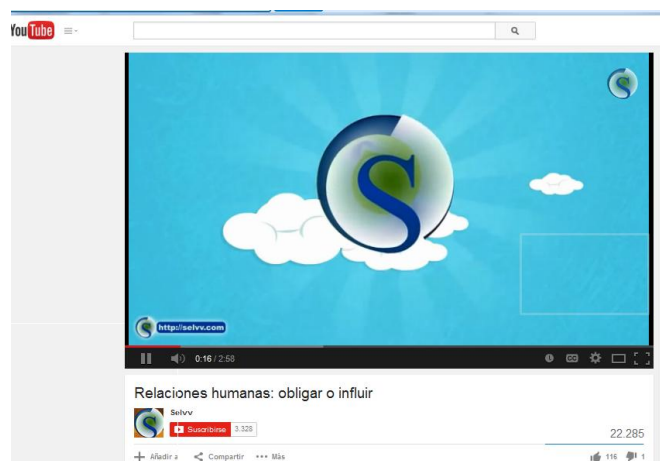
- Respetar el tiempo de cada uno de los participantes.
- Dos o más personas no pueden hablar al mismo tiempo.
- Hablar con seguridad y libertad.
- Escuchar con atención.
- Buscar herramientas para mantener la atención tanto del público como del resto de los participantes (fotografías, presentación en *Power Point*, música, etc).



- **PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS EN AUDIO Y VIDEO ACERCA DEL TEMA EN CUESTIÓN**

DOCUMENTALES

El documental es la expresión de un aspecto de la realidad, mostrada en forma audiovisual. La organización y estructura de imágenes y sonidos, según el punto de vista del autor, determina el tipo de documental.



- **FORMAR GRUPOS DE TRABAJO Y DESARROLLAR ACTIVIDADES EN CONJUNTO Y COMPARTIR LAS EXPERIENCIAS DE LA ACTIVIDAD REALIZADA.**

1. Liderazgo efectivo. Los equipos de trabajo sobresalientes tienen una clara dirección de su líder, por ello, resulta primordial encontrar a aquella persona que sea capaz de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, y que logre poner un ambiente amigable y motivante para que las ideas fluyan.

2. Estructura y límites. Es importante fijar el tamaño y los límites del equipo, establecer sus procedimientos y especificar las normas de conducta que se seguirán. En una Pyme el equipo podría estar conformado de cuatro a seis miembros, ya que en un grupo compacto la comunicación entre sus integrantes fluye fácilmente y se puede aprovechar en mayor medida el potencial de cada uno.

3. Definición de objetivos y roles. Es básico identificar claramente las necesidades y los roles a cubrir, así como los objetivos que se esperan de cada uno de estos papeles. Los objetivos deben ser reales y no demasiado ambiciosos, ya que si se incumplen se estaría frustrando el espíritu del equipo.

4. Selección de integrantes. Para seleccionar a las personas con las aptitudes más adecuadas para conformar el equipo, se deben identificar primero cuáles son las competencias requeridas para desempeñar satisfactoriamente los roles que se definieron. Ten en cuenta que cada persona tiene talentos y habilidades que, si son bien canalizados, potenciarán el trabajo del grupo. A la hora de integrar nuestro equipo hay que elegir, en la medida de lo posible, a los miembros que sean diferentes entre sí, pero que haya compatibilidad.

5. Establecer una visión común y generar compromisos. Un equipo que comparte una visión, se enfoca y genera confianza, sabe hacia dónde se dirige y por qué debe llegar ahí. Por otro lado, la mayor parte de las personas comprometidas cumplen lo acordado y se esfuerzan por lograrlo, no es así con las personas presionadas, éstas actúan con miedo al fracaso.

Resulta muy provechoso que una vez que el equipo se ponga en marcha, se organicen reuniones periódicas para conocer avances y experiencias de cada uno de los integrantes, éstas, además de evaluar la eficacia del grupo, ayudarán a detectar posibles “focos rojos”. También resulta muy útil implementar sesiones de “lluvia de ideas”, éstas no sólo sirven para que el equipo se integre mejor y se potencie, sino que de ahí pueden surgir muy buenos planes de negocios.



- **ABRIR UN FORO DE DISCUSIÓN PARA PLANTEAR PREGUNTAS E IDEAS INNOVADORAS EN RELACIÓN AL OBJETO DE LA CAPACITACIÓN.**

Un foro de discusión o tablón de anuncios es un área web dinámica que permite que distintas personas se comuniquen. Por lo general, el foro de discusión se compone de diferentes "hilos" de discusión (llamados a veces *asuntos* o *temas*), cada uno relacionado con un área de debate diferente. El primer mensaje en un proceso establece el tema de discusión y los mensajes que siguen (casi siempre debajo del primero) lo continúan.



- Efectuar un simulacro de lo aprendido durante la capacitación y establecer las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

Capacitación Correctiva.- Está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Formación.- Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento

Nivel básico.- Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

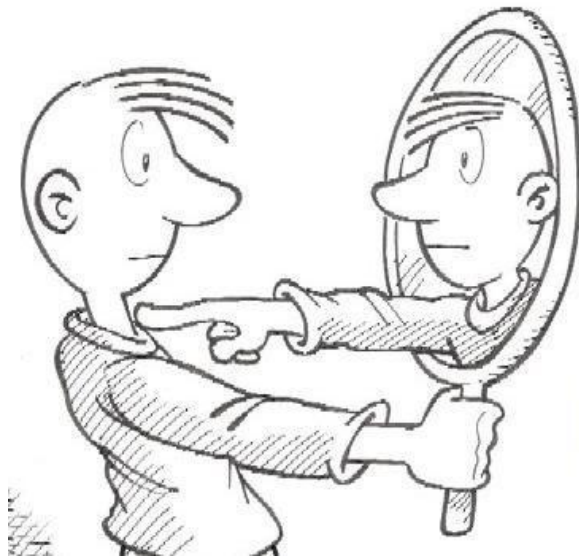
IX. ACCIONES A DESARROLLAR

TEMARIO

La filosofía de las Relaciones Humanas. Qué son las relaciones humanas. El conocimiento del hombre. La conducta humana. Principios éticos de las relaciones humanas. El éxito en las relaciones humanas. Objetivos de este tipo de relaciones. Bases para lograrlo.



La personalidad y cómo manejarla. Necesidad de cultivar una personalidad atrayente. La personalidad del jefe. Características y cualidades de un buen jefe. Actitudes negativas que debe evitar.



El jefe como supervisor. El buen supervisor .El supervisor deficiente. Liderazgo y jefatura. Qué espera la institución de sus jefes. El campo de la voluntad. El valor de los recursos humanos.



La comunicación en las Relaciones Humanas. Comunicación y coordinación. Cómo hacer más efectiva la comunicación en el trabajo. Barreras que dificultan la comunicación.



El arte de saber ordenar. Los tipos de órdenes. Bases de relaciones venturosas en el trabajo. Cómo reprender sin ofender.



Psicología de la censura. La censura. El castigo. Las formas de trato.



Administración de personal. Cómo conocer a su personal. Sea su propio juez como jefe. Cómo tratar los problemas humanos.



Mentalidad de Equipo. Condiciones para crear espíritu de equipo. Test de agresión. Toma de decisiones de equipo.



Viajeros del tiempo y el espacio. Uno entre seis mil millones. Causas de la confrontación. Tendencia hacia el tercer milenio.

X. RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Administración, Psicología.

RECURSOS MATERIALES

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en Salón de Eventos del Hotel Ambato.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- esta conformado por carpetas, mesas de trabajo, pizarra virtual, infocus, sillas, micrófonos, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios del Hotel Ambato.

XII. PRESUPUESTO

Cuadro N°19 Presupuesto de la capacitación

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO U	TOTAL
30	FOLDER	0,50	15,00
30	CERTIFICADOS	12,00	360,00
6	PAPEL A4 80 gr (RESMAS)	3,50	21,00
50	REFRIGERIOS	5,00	250,00
2	HONORARIOS CAPACITADORES	300,00	600,00
2	PASAJES	50,00	100,00
600	COPIAS	0,10	60,00
20	IMPRESIONES	0,20	4,00
TOTAL			1.410,00

XIII. CRONOGRAMA

Cuadro N° 20 Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO												
	Ago-14			Sep-14			Oct.-14			Nov.-14			
Conferencia: La Filosofía de las Relaciones Humanas	■												
Conferencia: La personalidad y cómo manejarla		■											
Conferencia: El Jefe como supervisor			■										
Conferencia: La Psicología de la Censura				■									
Taller: La comunicación en las Relaciones Humanas				■	■								
Taller: El arte de saber ordenar						■	■	■					
Taller: Administración de Personal									■	■	■		
Taller: Mentalidad en Equipo											■	■	■
Espacio para debates sobre la capacitación													■

Elaborado por: Christian Ponce

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Lic. Andrea de Felice

Fecha de nacimiento: 11/07/75

D.N.I.: 24.685.020

E-mail: defeliceandrea@hotmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

-POSGRADO:

Posgrado Internacional en *Gestión y Política en Cultura y Comunicación*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). 2004

-ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:

Lic. en Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales. 2001.

-ESTUDIOS SECUNDARIOS:

Bachiller. Colegio Nacional Normal Superior de la ciudad de Tres Arroyos, Pcia. De Buenos Aires.- 1989-1993

-ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:

Seminario: "Sociología de las Organizaciones", U.B.A. (marzo a julio de 2002)

Seminario: "Las comunicaciones internas", septiembre a noviembre de 2001. (Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Facultad de Cs. Sociales. UBA)

Seminario: "La comunicación organizacional y empresarial: los retos de las nuevas gerencias de comunicaciones", octubre de 2001. (Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Facultad de Cs. Sociales. UBA)

Congreso Mundial de Periodismo, U.T.P.B.A., septiembre de 1998.

Curso sobre "Ética y Periodismo", dictado por el diario "La Nación", agosto de 1997

INVESTIGACIÓN y DOCENCIA

-Docencia: profesora de la materia "Taller de Redacción" y "Comunicación Oral y Escrita", Universidad de Palermo (en curso).

-Investigación: integra el Dpto. de Investigación de Cs. Sociales del Centro Cultural de la Cooperación. Libro editado: "Fábricas y empresas recuperadas, protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad" (diciembre de 2003).

PUBLICACIONES y CONGRESOS

-“Comunicación como herramienta de gestión” en: *Experimentación, Innovación y Creación*, XIV Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación, Buenos Aires, 2006. (Publicación con referato)

-“Fábricas y empresas recuperadas, protesta social, autogestión y rupturas en la Subjetividad”, Ed. Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, Bs. As., 2003.
-Notas sobre gastronomía y vinos, publicadas en la revista Master Wine (n° 31 a 42)

-Ponencias en Congresos:

-*El caso Brukman, un análisis semiótico de la prensa gráfica*, Congreso de Sociología, U.B.A., octubre de 2004.

-*Los trabajadores de las “empresas recuperadas” ante la mirada de los medios masivos de comunicación*, Porto Alegre, febrero de 2003.

IDIOMAS

-Inglés: Nivel First Certificate.

Cursos extracurriculares de Inglés en la U.B.A.

Muy buen nivel oral y escrito.

-Francés: Básico. Oral y escrito

COMPUTACION

-Manejo de PC: Word, Excel, Access, Power Point, Internet, Outlook Express, FTP, Secure, Dreamweaver, lenguaje HTML, Page Maker.

EXPERIENCIA LABORAL

Editorial Austral Spectator (desde 2004 a la actualidad)

Redacción, coordinación y corrección de las publicaciones de la editorial: *Guía de Viñas, Bodegas & Vinos de América del Sur*; Guías Turísticas para Telefónica de Argentina, entre otros. Pacheco de Melo 1833 5°. Tel. 4802-6297.

Squadra Golf (desde 2005 a la actualidad)

Coordinación de eventos de golf, comunicación, difusión y prensa.

Avenida Cantilo y Pampa s/n°, Driving Norte. Tel. 4780-2662.

Diego Levis - Estrategias de Comunicación (Colaboradora freelance desde 2004)

Desarrollo de proyectos de comunicación institucional -

Revista “Master Wine”(Junio de 2003 a julio de 2004)

Coordinadora de Redacción de esta publicación especializada en vinos y gastronomía.

Planificación de contenidos, conducción del equipo de periodistas y fotógrafos, redacción de notas, investigación y corrección editorial.

Grupo Conocimiento y Dirección (Septiembre - noviembre de 2002)

Colaboradora en la revista “Conocimiento y Dirección”, una publicación para la gestión del capital humano. Redacción de notas, entrevistas, investigación y actualización del site.

Empresa: Clarín Global (Enero 2001 a junio de 2002)

Pasantía en el área de medios digitales: Clarín.com y Olé digital.

Tareas desempeñadas: publicación de diarios on line, control de calidad, moderación de foros, redacción de especiales e informes, publicación de encuestas y cartas de lectores.

Funciones específica del dpto. de contenidos de los sitios de Clarín.com, Olé digital, Todo Noticias y La Razón.

Revista Magic Kids (Enero de 1998 a enero de 2000).

Encargada del Correo de Lectores. Redacción de notas e informes infantiles.

Secretaria de redacción durante los últimos 6 meses.

Club de Lectores del diario La Nación (Febrero a diciembre de 1997)

Servicio de Atención al cliente. Coordinación de asistencia a espectáculos.

CURRICULUM VITAE

MARIA PAZ TAGLE COEYMANS

Fecha de nacimiento : 18 de Diciembre de 1970 La Represa 4848 –
Casa 33
Estado Civil : Casada Lo Barnechea
Nacionalidad : Chilena Santiago, Chile
R.U.T. : 9.911.139 - 9 Tel: 955 – 4407
Profesión : Psicóloga Email:
mptagle@puc.cl

EDUCACIÓN

Estudios de Postgrado **2009** : Ph. D. en Comunicación.
Mención Comunicación Organizacional.
Departamento de Comunicación. Purdue University.
Estados Unidos.
2003 : Master of Arts en Comunicación.
Mención Comunicación Interpersonal.
Departamento de Comunicación. Purdue University.
Estados Unidos.
Estudios Superiores **1996** : Título de Psicóloga.
Mención Psicología Clínica.
Escuela de Psicología. P. Universidad Católica de Chile.
1994 : Licenciada en Psicología. Escuela de Psicología. P.
Universidad Católica de Chile.

CARGOS ACADÉMICOS

2010 : Miembro Comité de Ética. Escuela de Psicología. Pontificia
Universidad Católica de Chile.
2009 – 2011 : Coordinadora Área Laboral – Organizacional. Escuela de
Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
2007 – 2010 : Representante de los Académicos. Comité Curricular. Escuela
de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
2006 – a la : Profesora Asistente. Área Laboral – Organizacional. Escuela
de
fecha Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.

- 2007 – 2008** : Coordinadora Segundo Ciclo. Subdirección de Pregrado. Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2005** : Profesora Externa. Escuela de Administración. Universidad de Chile.
- 2004 – 2006** : Profesora Auxiliar Asociada. Área Laboral – Organizacional. Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.

EXPERIENCIA LABORAL

- 2006 a la fecha** : Relatora en proyectos de servicio y capacitación interna. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2010 – a la fecha** : Consultora Asociada. EBM Consulting. Consultoría en estudio e intervención de procesos organizacionales: clima, cultura, identidad, comunicación y conflicto.

DOCENCIA

- 2011** : Docente curso: “Tópicos Actuales en Gestión de Personas” Magister en Psicología Laboral - Organizacional. Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2010** : Docente curso: “Gestión Estratégica de la Comunicación Interna” Diplomado en Dirección de Recursos Humanos. Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2010 - 2011** : Docente curso: “Comunicación Efectiva en la Organización” Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Escuela de Administración y Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2009 - 2010** : Docente curso: “Comunicación Organizacional.” Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2007 y 08** : Docente curso: “Psicología Laboral – Organizacional.” Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2005 y 06** : Docente curso: “Capacitación en Recursos Humanos.” Escuela de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 2005** : Docente curso: “Teoría de las Organizaciones.” Escuela de Administración. Universidad de Chile.

- 2004, 06** : Docente curso: “Psicología de las Organizaciones.” Escuela de
de
y 07 : Psicología. Pontificia Universidad Católica de Chile.
2002 : Docente curso: “Fundamentos del Discurso.” Departamento
de Comunicación. Purdue University. Estados Unidos.
2000 y 01 : Docente curso: “Introducción a la Comunicación.”
Departamento de Comunicación. Purdue University. Estados
Unidos.

INVESTIGACION

- 2005 – 06** : Investigadora Principal: Proyecto DIPUC “Acoso Laboral:
Estrategias Narrativas y Discursivas Utilizadas por las
Víctimas. Escuela de Psicología. P. Universidad Católica de
Chile.
2000 : Ayudante de Investigación: Proyecto “Family relations among
hispanic families in the US” a cargo de profesora Ximena
Arriaga Ph D. Departamento de Psicología. Purdue
University. Estados Unidos.
1999 : Asistente de Área: Proyecto FONDEF “Diseño,
Implementación y Evaluación de un Programa de Educación
para la No Violencia Dirigido al Sector Escolar Pre-Básico y
Básico” a cargo de profesoras Consuelo Undurraga Ph D y
Ana María Arón Ph D. Escuela de Psicología. P. Universidad
Católica de Chile.
1998 : Ayudante de Investigación: Proyecto DIPUC “Diseño,
Implementación y Evaluación de un Programa de Educación
para la No Violencia Dirigido al Sector Escolar Pre-Básico y
Básico.” Presentado al 6° Concurso Nacional de Proyectos de
Investigación y Desarrollo FONDEF, a cargo de profesora
Ana María Arón Ph D. Escuela de Psicología. P. Universidad
Católica de Chile.
1997 : Investigadora en Formación: Proyecto CONICYT
“Evaluación y Sistematización de un Programa Comunitario
de Intervención en Redes en Violencia Intrafamiliar”, a cargo
de profesora Ana María Arón Ph D. Escuela de Psicología. P.
Universidad Católica de Chile.
1996 : Ayudante de investigación: Proyecto “Maltrato Infantil”, a
cargo de profesora Ana María Haz. Escuela de Psicología. P.
Universidad Católica de Chile.

FONDOS DE INVESTIGACIÓN Y BECAS

- 2005 – 06** : Fondo de Investigación Concursable DIPUC. Proyecto “Acoso Laboral: Estrategias Narrativas y Discursivas Utilizadas por las Víctimas”. P. Universidad Católica de Chile.
- 2005** : Beca para Finalizar Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Sociales. P. Universidad Católica de Chile.
- : Fondo Competitivo de Estadías Cortas en el Extranjero. Programa MECE Educación Superior y Escuela de Psicología, P. Universidad Católica de Chile. Estadía en Purdue University, Estados Unidos. Desarrollo programa de mejoramiento de habilidades de comunicación escrita y oral para alumnos de pregrado.
- 2000 – 04** : Beca de Trabajo Universitario. Departamento de Comunicación. Purdue University, Estados Unidos.

PUBLICACIONES Y CONFERENCIAS

Tesis de Grado

- Tagle, M. P. (2009). *Narrativizing Chilean nurses accounts of workplace bullying: Communicative processes of mystification, constrained and contested agency*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, Indiana, United States.
- Tagle, M. P. (2003). *Partner violence counseling: Personal transformations experienced by counselors*. Unpublished master thesis, Purdue University, West Lafayette, Indiana, United States.

Capítulos de libro

- Arón, A. M., Bravo, M., Muñoz, C., y Tagle, M. P. (2001). Manual de Apoyo para la atención de mujeres víctimas de violencia intrafamiliar: Dirigido a los equipos de urgencia. En A. M. Arón (Ed.), *Violencia en la familia: Programa de intervención en red, la experiencia de San Bernardo* (Separata). Santiago de Chile: Galdoc
- Bella, M., Cerfogli, C., Martínez, J., Muñoz, C., y Tagle, M. P. (2001). Manual de Apoyo para la atención de niños y niñas víctimas de violencia intrafamiliar: Dirigido a los equipos de pediatría y urgencia pediátrica. En A. M. Arón (Ed.), *Violencia en la familia: Programa de intervención en red, la experiencia de San Bernardo* (Separata). Santiago de Chile: Galdoc
- Bravo, M., Muñoz, C., y Tagle, M. P. (2001). Manual de Apoyo para la atención de personas víctimas de violencia intrafamiliar: Dirigido a los funcionarios del poder judicial. En A. M. Arón (Ed.), *Violencia en la familia: Programa de intervención en red, la experiencia de San Bernardo* (Separata). Santiago de Chile: Galdoc
- Undurraga, C., Tagle, M. P., y Villela, A. (2001). Evaluación del programa de San Bernardo. En A. M. Arón (Ed.), *Violencia en la familia: Programa de intervención en red, la experiencia de San Bernardo* (pp. 135-165). Santiago de Chile: Galdoc

Revistas científicas

Buzzanell, P., Waymer, D., Tagle, M. P., & Liu, M. (2007). Different transitions into working motherhood: Discourses of Asian, Hispanic, and African American women. *Journal of Family Communication*, 7, 195-220.

Arón, A. M., Bravo, M., Muñoz, C., Tagle, M. P. Undurraga, C., y Villela, A. (1997). Análisis de una intervención comunitaria en violencia intrafamiliar. *Revista Chilena de Psicología*, 18, (1).

Diarios y Revistas de Difusión

Tagle, M. P. (2005, Octubre). El factor cultural en las fusiones corporativas: Más allá de las finanzas y operaciones. *Diario Financiero*, Especial "Management en Creación de Valor", Fascículo 8, 8-11.

Tagle, M. P. (2005, Mayo). La comunicación es la empresa. *Revista Tiempo Seguro*.

Conferencias

Tagle, M. P. (2003, Noviembre). "People Issues" in mergers and acquisitions: A critical perspective of mainstream literature ["Asuntos de gente" en fusiones y adquisiciones: Una perspectiva crítica a la literatura convencional]. Artículo presentado en la convención anual de la National Communication Association, Miami, FL.

Buzzanell, P., Liu, M., Weymer, D., y Tagle, M. P. (2003, Noviembre). *Maternity in the workplace: Diverse women's expressions of maternity leave and work-family issues* [Maternidad en el trabajo: Visiones acerca del post natal y temas de trabajo y familia en mujeres diversas]. Artículo presentado en la convención anual de la National Communication Association, Miami, FL.

IDIOMAS

Inglés : Bilingüe
Francés : Nivel medio.

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

El personal responsable de la ejecución de la Capacitación sobre “Las Relaciones Humanas como factor clave en el servicio al cliente se detalle a continuación:

Gerente General de Hotel Ambato

- Su función autorizar la realización del evento.
- Ejecutar las negociaciones con los capacitadores para dar cumplimiento al evento establecido.
- Evaluar los resultados obtenidos de las conferencias y talleres aplicados en la capacitación.

Jefe Financiero

- Diseñar el presupuesto que se va a asignar para la capacitación
- Elaborar los comprobantes de venta motivo del evento.
- Contabilizar los efectos financieros correspondientes

Secretaria

- Coordinar con la gerencia, jefe financiero y responsables de la logística las actividades a desarrollar en la organización del evento.
- Redactar y procesar los manuales de capacitación
- Editar en audio y video el material a ser entregado a los participantes.

Responsables de Logística

- Preparar el salón de eventos para la capacitación
- Comprar los materiales, refrigerios, florería etc a ser utilizados
- Instalar todo el equipo de tecnología que dispone el Hotel Ambato.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

QUE EVALUAR	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	QUIEN EVALUA	CON QUE	TIEMPO (MESES)					
				01	02	03	04	05	06
Reacciones	Establecer una mesa de debate entre los directivos y colaboradores del Hotel Ambato.	Gerente	Todas las áreas de la empresa	X	X				
Aprendizaje	Elaborar cuestionarios con preguntas que midan el nivel de conocimientos obtenidos después de la capacitación	Jefe de Personal	Todas las áreas de la empresa			X			
Comportamiento	Realizar observaciones al desempeño de los empleados y directivos en el área de trabajo y el momento de brindar el servicio al cliente.	Jefe de Personal	Todas las áreas de la empresa				X		
Resultados	Comunicar resultados. Reuniones de trabajo y capacitación para analizar temas de interés, colectivo, social y de unidades administrativas y técnicas.	Gerente	Todas las áreas de la empresa					X	

Cuadro N° 21: Previsión de la Evaluación
Elaborado por: Christian Ponce

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Rosa. (2009). Proceso administrativo. Argentina. El Cid Editor

ALLAN L. Reid Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, Editorial Diana México, Pág. 500.

BONTA P. y Farber M. 1999 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad, , Grupo Editorial Norma, Pág. 19.

BALLESTEROS, A. (2006). Manual de Administración local. 5ta. Edición. España. Worter Kluwer España.

BLANCO PRIETO, Antonio (2004) Atención al Cliente Editorial Pirámide 216 pág

CASTELLANO, J. (2005). Introducción a la organización y gestión de empresas. España. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 208.

EVANS, J. & LINDSAY, W. (2008) Administración y Control de la Calidad 7ma edición. México D.F. Cengage Learning Editores.

FISHER Laura y Espejo Jorge Mercadotecnia, Tercera Edición, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 84.

GALLO, Juan Francisco (2006) Relaciones Humanas Aplicadas, Novena Edición., Editorial San Pablo, Bogotá Colombia, 305 pág.

GONZALEZ, G. Maria del Carmen (2002) Como mejorar las Relaciones Humanas con enfoque al crecimiento personal y empresarial, Segunda Edición, Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Mexico, 163 pág.

IBORRA, M. &DASI, A. &DOLZ, C. & FERRER, C. (2006) fundamentos de Dirección de Empresas 1ra edición. España. Thomson Editores Spain.

JIMÉNEZ I. & MURO J. (2009) Desarrollo Organizacional y Humano. Argentina. El Cid Editor.

KEITH DENTON D. (1991) Calidad en el servicio a los clientes Editorial Ediciones Díaz de Santos S.A. 197 pág. Madrid España.

KOTLER, Armstrong Marketing, Décima Edición, Cámara y Cruz, Prentice Hall, Pág. 10.

- LEÓN M. (2009) Desarrollo Organizacional. Argentina. El Cid Editorial.
- MARK, W. & Johnston, G. & Marshall, W. (2009).Administración de Ventas. México D.F. Editorial mexicana.
- LOPEZ F. Tiberio (2007) Como humanizar las relaciones Interpersonales, Séptima Edición, Editorial San Pablo, 171 pág. Bogotá Colombia
- MANKIW, Gregory Principios de Economía, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Pág. 41.
- MERCADO, Salvador (2002) Administración Aplicada Teoría y Práctica Segunda Parte Editorial LIMUSA S.A. de C.V. 781 pág. Mexico
- MORENO, M. (2006). Gestión de la calidad y Diseño de las Organizaciones. España. Editorial Prentice Hall.
- ORTIZ, J. (2009). Historia de la administración. Argentina. El Cid Editor
- OGALLA, F. (2006) Sistema de gestión: una guía práctica. España. Ediciones Díaz de
- PUBLICACIONES Vertice (2008) La calidad en el servicio al cliente, 103 pág. España
- ROBBINS & STEPHEN, P. & COULTER, M.(2005).Administración, 8ba edición. Mexico. Pearson Educación.
- STANTON, Etzel Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, y Walker, Mc Graw Hill, Pág. 49.
- STEPHEN P. &ROBBINS D. &DECENZO. (2009). Fundamento de la Organización, 3ra edición. México, Pearson Educación.
- SILVA, G. María del Pilar, SANTOS, D. José Luis, RODRIGUEZ J. Elena, HERNANDO R Cesar (2008) Las Relaciones Humanas en la Empresa, Imprenta DIGRAF, 225 pág., Madrid España
- SORIA Víctor Manuel (2004) Relaciones Humanas, Noriega Editores, Segunda Edición, 471 pág
- TORRES, S. Desarrollo organizacional. Argentina. Editorial: El Cid Editor.
- VILLALVA, J. (2009) Etapas del proceso administrativo. Argentina. El Cid Editor

WEBGRAFIA

Santos

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10135784&p00=gestion>

RIVAS, J. (2009). Desarrollo Organizacional. Argentina. El Cid Editor.

ANEXOS



ENCUESTA

- Dirigido a:** Personal del Hotel Ambato
- Objetivo:** Conocer la opinion acerca de las relaciones humanas que se practica en el Hotel Ambato
- Motivación:** Reciba un cordial saludo, y de manera muy comedida sírvase contestar al siguiente cuestionario con el propósito de obtener información valiosa para la investigación.
- Instrucciones:** Seleccione respuesta correcta de acuerdo a su criterio personal. Marque una (X) en el casillero correspondiente. Entregue el documento de manera nítida.

Cuestionario de Preguntas

1. ¿Existen normas de relaciones humanas y atención al cliente para mejorar el ambiente de trabajo en el Hotel Ambato?
 - SI
 - NO
2. ¿Considera usted que los canales de comunicación en el Hotel Ambato son efectivos para solucionar problemas con el servicio al cliente?
 - SI
 - NO
3. ¿Existe armonía entre los empleados para prestar un servicio de calidad a los clientes del Hotel Ambato?
 - SI
 - NO
4. ¿Usted se relaciona fácilmente con los compañeros de trabajo?
 - SI
 - NO
5. ¿Usted da buen trato al cliente al momento de brindarle el servicio de hospedaje en el Hotel Ambato?
 - SI
 - NO

GRACIAS POR SU ATENCION...



ENCUESTA

- Dirigido a:** Los clientes externos del Hotel Ambato
Objetivo: Conocer la opinion acerca del servicio que se brinda en el Hotel Ambato
Motivación: Reciba un cordial saludo, y de manera muy comedida sírvase contestar al siguiente cuestionario con el propósito de obtener información valiosa para la investigación.
Instrucciones: Seleccione respuesta correcta de acuerdo a su criterio personal. Marque una (X) en el casillero correspondiente. Entregue el documento de manera nítida.

Cuestionario de Preguntas

1. **¿Está usted satisfecho con la atención y las relaciones humanas que practica el personal del Hotel Ambato?**
 - SI
 - NO

2. **¿Los empleados del Hotel Ambato le muestran empatía al momento de ofrecer sus servicios?**
 - SI
 - NO

3. **¿En caso de haber experimentado algún inconveniente dentro de la empresa, utilizando el canal de comunicación interno el personal le ha planteado alternativas de solución?**
 - SI
 - NO

4. **¿Qué tipo de valor agregado le gustaría tener en los servicios que presta el Hotel Ambato?**
 - Cine
 - Gimnasio y rumba terapia
 - Área de recreación y deportes

5. **¿Usted ha recibido documentación publicitaria del Hotel Ambato?**
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca

GRACIAS POR SU ATENCION...