

GUÍA DE ESTUDIO SEMIPRESENCIAL

# Alta Gerencia para Hoteles y Restaurantes

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

---

Licda. Rosa María León

---



Universidad  
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Guía de estudio semipresencial

# Alta Gerencia para Hoteles y Restaurantes

**Editor** © 2010 Programa de Fortalecimiento Académico de Campus y Sedes Regionales -PROFASR-  
© 2010 Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala, C. A.

**Compiladora** Rosa María León

Reservados todos los derechos por el editor, de conformidad con la ley. Este material no puede ser reproducido total o parcialmente, por ningún medio mecánico o electrónico, sin expreso consentimiento del editor.

**ISBN** 978-9929-575-48-6

**Producción** © 2010 Programa de Fortalecimiento Académico de Campus y Sedes Regionales -PROFASR- y Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar  
(Edición preliminar en proceso de validación)

**Dirección** Armando Najarro Arriola

**Coordinación de Producción** Leslie Quiñónez de Clayton

**Coordinación de Edición** Amparo Valenzuela Pineda - Jennifer Luther de León

**Editora** Jennifer Luther de León

# Presentación

Estimado Estudiante:

La presente guía de estudio ha sido elaborada por una profesional especialista en la materia, pensando en usted y fundamentalmente para apoyar su proceso de formación en la carrera universitaria que ha elegido. El éxito en sus estudios requiere de dedicación, esfuerzo y constancia, los cuales se generan por medio del trabajo en el aula y el desarrollo de otras actividades fuera de ella. En este sentido, tiene en sus manos una herramienta de apoyo didáctico para la organización y retroalimentación de los contenidos del curso.

La guía de **Alta gerencia para hoteles y restaurantes**, elaborada por la **Licda. Rosa María León**, está diseñada a partir de los contenidos que se desarrollarán en el curso y plantea actividades de reflexión, análisis y ejercitación, con el fin de afianzar y ampliar los conocimientos obtenidos.

Es por ello que le motivamos a realizar con mucho entusiasmo cada una de las actividades diseñadas, lo que redundará en un mejor desempeño académico.

M.A. Rosemary Méndez de Herrera  
Directora  
Departamento de Sedes Regionales  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

## Introducción

Se ha elaborado la presente guía de estudio, con el objeto de unificar criterios y proporcionar una orientación para el desarrollo del programa del curso de Alta Gerencia para Hoteles y Restaurantes, impartido por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Es necesario que busque la mayor cantidad de información para poder tomar las decisiones más acertadas y resolver los cuestionamientos presentados.

Algunos casos presentados son reales, aunque los nombres se han cambiado, pero la idea es situarle en un escenario real para que se forme una idea de cómo está la situación en nuestro país.

Para resolverlos no existe una fórmula mágica, utilice todas las herramientas que se le ha proporcionado durante la carrera, esté alerta de lo que pasa a su alrededor, vea más allá de lo que todos ven y será un profesional exitoso.



# Programa

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

Curso: Alta Gerencia para Hoteles y Restaurantes

## 2. OBJETIVOS

Que el estudiante adquiera competencias gerenciales propias de su desempeño profesional en la aplicación de los conocimientos de las técnicas administrativas, mercadológicas y financieras aplicadas a la Dirección de la Alta Gerencia sobre todo en las áreas de Hotelería y Restaurantes, esto se complementará con casos prácticos desarrollándole con este curso, que el alumno que sea capaz de desarrollar y aplicar las herramientas gerenciales de toma de decisiones bajo las variables del entorno, el cliente interno y externo, las competencias y resultados de la empresa.

## 3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Tomar consciencia de los cambios y transformaciones de la Alta gerencia de empresas de servicio especialmente la Hotelera y Restaurantes.
- Retroalimentar sus conocimientos Gerenciales del tema de proceso administrativo mercadeo y administración financiera y tenga un panorama general de la planeación y control como funciones gerenciales con el fin de que comprenda la relación que existe entre ellas y la forma en que influyen en las etapas subsiguientes del proceso administrativo.
- Aplicar teoría y práctica del proceso administrativo en su totalidad y la relación directa con el Manejo Gerencial de las empresas Hoteleras y Restaurantes.

## 4. CONTENIDO O CALENDARIZACIÓN

UNIDAD	CONTENIDO
Introducción a la administración de la Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Información y organización del curso.</b></li> <li>○ <b>La industria hotelera en el nuevo milenio.</b></li> </ul>
Definición de la Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regresar a lo básico                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administrar el proceso administrativo</li> <li>○ Bienvenido al cambiante mundo del trabajo</li> <li>○ La nueva economía</li> <li>○ La nueva organización</li> <li>○ Administración de organizaciones y de personal: ¿Quién, qué y por qué?</li> <li>○ Hotelería = hospitalidad + higiene + orden</li> </ul> </li> </ul>

<p>El proceso administrativo como herramienta vital del Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectivas futuras de la administración</b></li> <li>• Valoración del ambiente, el cliente, las competencias y los resultados             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principales fuentes de incertidumbre ambiental</li> <li>○ Herramientas de exploración del ambiente</li> <li>○ Estrategias para la exploración del ambiente</li> </ul> </li> <li>• Sistemas de planeación y el control             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué es planeación?</li> <li>○ ¿Por qué planean los gerentes?</li> <li>○ El espíritu de la gerencia basada en la administración operativa</li> </ul> </li> <li>• Diseño de la organización             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué es la estructura de la organización?</li> <li>○ El enfoque de las contingencias para el diseño de la organización</li> <li>○ El enfoque evolutivo para el diseño de la organización</li> </ul> </li> <li>• La administración de la integración de los recursos de la empresas             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los gerentes los departamentos que el departamento de recursos humanos, financiero y administración de recursos físicos.</li> <li>○ Patrones de liderato</li> <li>○ Comunicaciones</li> <li>○ La motivación, la supervisión y la productividad</li> </ul> </li> </ul>
<p>Administración de organizaciones. Indicadores de rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes y su terreno</li> <li>• Múltiples perspectivas acerca de lo que hacen los gerentes</li> <li>• Evaluación de la efectividad gerencial</li> <li>• Sistemas de decisión y monitoreo             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toma de decisiones</li> <li>○ Como se toman en realidad las decisiones en las organizaciones</li> <li>○ ¿Qué puede hacer los gerentes para mejorar su toma de decisiones?</li> </ul> </li> </ul>
<p>Entendimiento de los grupos y desarrollo de equipos efectivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos vrs. equipos</li> <li>• Tipos de equipos</li> <li>• Creación de equipos de alto desempeño</li> <li>• Creación y sustentamiento de la cultura de la organización</li> <li>• ¿Qué es una cultura organizacional?</li> <li>• ¿Cómo se crea una cultura?</li> <li>• Técnicas para administrar la cultura de una organización</li> </ul>

5. EVALUACIÓN:

Casos de estudio	30 puntos
Exámenes Cortos	20 puntos
Exámenes parciales	20 puntos
Examen Final	30 puntos
<b>TOTAL</b>	<b>100 puntos</b>

6. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA/APRENDIZAJE.

Clase magistral y estudio de casos

7. TEXTOS DE CONSULTA

- Administración y Gerencia de Empresas. Henry Sisk y Mario Sverdlik.
- Competencias: Clave para una gestión integrada. Haygroup. Editorial Deusto.
- Turismo, Hoteles y Restaurantes. Enciclopedia práctica Profesional. Grupo Editorial Océano/Centrum.
- Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. (Management Challenges for 21 st. Century). Peter Druker. Editorial Norma.

# Contenido

## Unidad 1

### Introducción a la administración de la alta gerencia

- 1.1 Información y organización del curso
- 1.2 La industria hotelera en el nuevo milenio

## Unidad 2

### Definición de la gerencia

- 2.1 Administrar el proceso administrativo
- 2.2 Bienvenido al cambiante mundo del trabajo
  - La nueva economía
  - La nueva organización
- 2.3 Administración de organizaciones y de personal: ¿Quién, qué y por qué?  
Hotelería = hospitalidad + higiene + orden

## Unidad 3

### El proceso administrativo como herramienta vital del gerente

- 3.1 Perspectivas futuras de la administración
- 3.2 Valoración del ambiente, el cliente, las competencias y los resultados.
  - Principales fuentes de incertidumbre ambiental
  - Herramientas de exploración del ambiente
  - Estrategias para la exploración del ambiente
- 3.3 Sistemas de planeación y el control
  - ¿Qué es planeación
  - ¿Por qué planean los gerentes?
  - El espíritu de la gerencia basada en la administración operativa
- 3.4 Diseño de la organización
  - ¿Qué es la estructura de la organización?
  - El enfoque de las contingencias para el diseño de la organización
  - El enfoque evolutivo para el diseño de la organización
- 3.5 La administración de la integración de los recursos de la empresas
  - Los gerentes los departamentos que el departamento de recursos humanos, financiero y administración de recursos físicos.
  - Patrones de liderato
  - Comunicaciones
  - La motivación, la supervisión y la productividad

## Unidad 4

### **Administración de organizaciones. Indicadores de rendimiento**

- 4.1 Los gerentes y su terreno
- 4.2 Múltiples perspectivas acerca de lo que hacen los gerentes
- 4.3 Evaluación de la efectividad gerencial
- 4.4 Sistemas de decisión y monitoreo
  - Toma de decisiones
  - ¿Cómo se toman en realidad las decisiones en las organizaciones?
  - ¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar su toma de decisiones?

## Unidad 5

### **Entendimiento de los grupos y desarrollo de equipos efectivos**

- 5.1 Grupos vrs. equipos
- 5.2 Tipos de equipos
- 5.3 Creación de equipos de alto desempeño
- 5.4 Creación y sustentamiento de la cultura de la organización
- 5.5 ¿Qué es una cultura organizacional?
- 5.6 ¿Cómo se crea una cultura?
- 5.7 Técnicas para administrar la cultura de una organización

## Cronograma

Unidad	Título de Unidad	Semana no.	Contenido
1	Introducción a la administración de la alta gerencia	1	La industria hotelera en el nuevo milenio
2	Definición de la gerencia	2	Administrar el proceso administrativo
		3	Bienvenido al cambiante mundo del trabajo
		4	La nueva economía La nueva organización
		5	Administración de organizaciones y de personal: ¿Quién, qué y por qué?
3	El proceso administrativo como herramienta vital del gerente	6	Perspectivas futuras de la administración
		7	Valoración del ambiente, el cliente , las competencias y los resultados
		8	Sistemas de planeación y el control
		9	Diseño de la organización
		10	La administración de la integración de los recursos de la empresas
4	Administración de organizaciones. Indicadores de rendimiento	11	Los gerentes y su terreno
		12	Múltiples perspectivas acerca de lo que hacen los gerentes
		13	Evaluación de la efectividad gerencial
		14 y 15	Sistemas de decisión y monitoreo
5	Entendimiento de los grupos y desarrollo de equipos efectivos	16	Grupos vrs. equipos Tipos de equipos
		17	¿Qué es una cultura organizacional? ¿Cómo se crea una cultura?
		18	Creación y sustentamiento de la cultura de la organización
		19	Creación de equipos de alto desempeño
		20	Técnicas para administrar la cultura de una organización.

## **Estimado Estudiante:**

Lea las siguientes orientaciones que le ayudarán a obtener un mejor aprovechamiento del curso.

### **Antes de iniciar cada Unidad...**

Dentro de la corriente constructivista se hace énfasis en que para lograr el *aprendizaje significativo*, se debe partir de los aprendizajes previos – presaberes- del estudiante. Inicie usted su nueva unidad verificando qué sabe de ella, qué actitudes manejará respecto del contenido y qué habilidades y destrezas ya posee. Esto contribuirá indudablemente a lograr un mejor nivel de aprendizaje.

### **Antes de realizar cada Actividad...**

Para la realización de estas actividades es necesario combinar el trabajo en grupo e individual. De acuerdo al constructivismo social de Vygotsky es preferible iniciar el trabajo en grupo –aprendizaje cooperativo-, y luego pasar a la actividades individuales. Su docente organizará grupos (de 3-5 estudiantes) para que realicen los ejercicios y luego de la puesta en común de las respuestas trabajarán individualmente las actividades, bajo la guía del docente.

### **Antes de realizar cada Autoevaluación...**

La autoevaluación es una fase indispensable en todo proceso de aprendizaje y con mayor razón en este curso. Las preguntas que usted conteste le permitirán analizar qué tanto ha asimilado de los principales temas y en cuáles necesita reforzar.

**Al final de esta guía usted encontrará una hoja de evaluación sobre este material, al terminar el ciclo respóndala y entréguela a su docente.**

# Unidad 1

## Introducción a la administración de la alta gerencia

### Descripción

Las empresas de servicio, como hoteles y restaurantes, día a día se ven en la necesidad de innovar, ya que el huésped o comensal está constantemente buscando nuevas opciones en cuanto a calidad, sabor, presentación, experiencia, precio, etc.

Un gerente de hoteles y restaurantes tiene que ser muy ingenioso, visionario, estar al día sobre lo que está pasando en el mundo. Razón por la cual, en esta unidad, se desea que el estudiante investigue sobre la tendencia turística, de hospedaje y alimentación.

### Objetivos

Al finalizar esta unidad, usted estará en capacidad de:

- Identificar cuál es la tendencia turística mundial.
- Analizar las opciones turísticas nacionales.

### Lista de contenidos

- La industria hotelera en el nuevo milenio

Para ampliar su perspectiva sobre el tema, se recomienda que visite los siguientes sitios:

- <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19162/2/articulo2.pdf>
- <http://www.microsofttranslator.com/bv.aspx?from=en&to=es&a=http%3A%2F%2Fwww.unwto.org%2Ffacts%2Feng%2Fvision.htm>



## Semana no. 1

### Actividades

#### 1. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo para la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

### ECOTURISMO EN GUATEMALA

Guatemala posee un inmenso caudal de atractivos turísticos, tanto naturales como culturales, lo que la sitúa entre los países generadores de gran interés para el turismo internacional y para el mundo de los viajes. Por lo que es de sumo interés el proporcionarles un manejo turístico adecuado y congruente, y así evitar efectos contraproducentes, que en algunos casos han sido lamentablemente irreversibles.

La llegada masificada de visitantes a estas áreas de tipo frágil y delicado, enfrenta actualmente grandes dificultades, y no se dispone de una metodología eco turística, que tenga aplicación generalizada y apropiada, para no seguir afectándoles y causándoles el paulatino deterioro, o su completo desaparecimiento.

Por regla general, en el medio guatemalteco la utilización de los atractivos turísticos se ha enfocado únicamente para obtener beneficios económicos, cuando en realidad este aprovechamiento es mucho más complejo y dinámico, ya que además de involucrar la conservación de la naturaleza, también se debe de contemplar la protección de la cultura.

Considerando que el ecoturismo es un método científico que mediante la consideración de todos estos elementos, procura la adecuada utilización, el resguardo y rescate del patrimonio natural y cultural que se pone a disponibilidad de la actividad turística; de tal manera que se puede decir, que el ecoturismo en Guatemala se encuentra en una etapa incipiente, a pesar del enorme potencial que posee, tanto en la prodiga naturaleza, como en lo cultural.

Un aspecto interesante es, que en el país, el elemento naturaleza se encuentra acompañada de cultura. Como por ejemplo, los sitios arqueológicos de las selvas peteneras, o el lago de Atitlán, con la cultura viva de los pueblos en los alrededores.

La adecuada utilización de estos atractivos turísticos no puede ser fruto de improvisación, ya que tendrá que desarrollarse mediante lineamientos conservacionistas y de desarrollo sustentable. Como una alternativa viable, que al mismo tiempo de contemplar estos presupuestos logra que sean los habitantes de estos sitios de interés los que se ven beneficiados directamente del desarrollo y aprovechamiento de los recursos mediante el ecoturismo. Para lograr poner en marcha los proyectos eco turísticos, se hacen indispensables los siguientes elementos: el reconocer que son lugares especiales que requieren una conducta también especial para su uso y aprovechamiento turístico, desarrollar estudios interpretativos que estudien científicamente los distintos elementos que posee el atractivo, la capacitación del recurso humano para desarrollar los proyectos eco turísticos y de prestación receptiva, la creación de infraestructura y planta turística (no alienante del medio ambiente y de la cultura).

#### Desarrollo sustentable y turismo

El tema de la sustentabilidad del producto turístico es de vital importancia, para la subsistencia de gran parte de la población rural, por supuesto, si se logran desarrollar proyectos ecoturísticos en las áreas naturales protegidas, Parques nacionales, biotopos y reservas de vida silvestre, tanto privadas como de carácter público.

Una conciencia ecológica, que no debe ser obstaculizada, sino más bien favorecida de manera que se desarrolle y madure, encontrando adecuada expresión e iniciativas concretas.

Durante la Jornada Mundial para la juventud Canadá (2001), el Santo Padre manifestó la siguiente exhortación: “El ecoturismo es un procedimiento activador del desarrollo de los pueblos poseedores de atractivos naturales y culturales de manera sustentable, siendo además un efectivo medio por el cual los viajeros pueden establecer contacto con otras gentes y culturas, mediante su comportamiento moderado e inteligente gozará de

las bellezas naturales y culturales que nos brinda la creación divina y la creación de los hombres. Pero por ningún motivo afectarlos.” El mensaje del Santo Padre es claro y esta lleno de esa espiritualidad cristiana, que sólo persigue un fin, el servir al prójimo y amar a la naturaleza.

El pensamiento conservacionista lo manifiesta el Santo Padre, al decir lo siguiente: “El ecoturismo es un medio de intercambio y comprensión y lleva a las personas a lugares, ambientes o regiones, en los que el equilibrio natural está necesitado de constantes cuidados para no poner en crisis su supervivencia.” Estos mensajes son un ejemplo de cómo debemos pensar y además actuar todos los seres humanos.

Las conductas reflexivas y científicas son elementos de vital importancia para emprender actividades sobre el desarrollo sustentable, tanto en la capacitación como en la educación de sus distintas modalidades. Afortunadamente los recursos naturales y culturales se conjugan armoniosamente en nuestro país, aunque también es cierto de que estas ventajas no se aprovechan satisfactoriamente.

#### Referencias

- Cifuentes, M. (1992). Determinación de la Capacidad de carga turística en áreas protegidas. Guatemala.
- Cevallos, R. (1986). Asociación de rescate Y conservación de vida silvestre. Diario Prensa Libre, Suplemento. Guatemala.
- Edwards, R. (1965) Park Interpretation Park Practice Guidelines. E.U.A.
- Fisher, D W. (1966), The Role Of Interpretation Park Practice Guidelines, U.S.A.
- Instituto de antropología e historia. IDAH, (1979-1989). Manejo cambios de actitudes. Prensa Libre. Guatemala.
- Inguat, (1992). Desarrollo turístico sustentable hacia el año 2000. Guatemala.
- Inguat, (1998). Seminario-Taller sobre manejo de patrimonios y eco desarrollo. Guatemala.
- Pnuma Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, (1980) Estrategia Mundial Para La Conservación, Primera Edición Suiza.
- Reid, N.J (1967). Public View Of Wildlife Ecological Impact Of Recreation And Tourism Upon Temperate Enviotaments. Procedimientos y documentos de la Uicn Suiza: Morges.

## **Preguntas**

1. ¿Cuáles son los aspectos indispensables para lograr poner en marcha los proyectos eco turístico?
2. ¿Qué es el turismo sustentable?
3. ¿Guatemala tiene destinos turísticos sustentables?
4. ¿Qué características tiene el turismo sustentable?
5. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas del desarrollo del turismo sustentable en Guatemala?



## 2. Caso

Instrucciones: A continuación encontrará un caso real, realice la lectura del mismo. Al finalizar, responda las preguntas que aparecen, de acuerdo a las necesidades que se plantean y los contenidos vistos durante la semana.

### Caso Familia Tello

#### Información General

En la ciudad de Huehuetenango radica la familia Tello, una familia con vocación comercial dedicada al negocio agrícola (café) y ganadero (vacuno y caballar); los dos hijos mayores decidieron emigrar a los Estados Unidos desde el año 1985. Durante su estancia en ese país, uno de ellos se integró al recurso humano de un resort donde la actividad principal estaba enfocada a un club de golf con servicios de alojamiento, alimentación y spa.

La experiencia adquirida fue muy motivadora, especialmente en el área de alimentos y bebidas y en el servicio al cliente. El otro hermano tuvo la oportunidad de trabajar en varios departamentos de una cadena de restaurantes de comida rápida, obteniendo buena experiencia operativa.

Ellos han atesorado una buena cantidad de dinero y la tienen depositada en una cuenta bancaria a plazo fijo.

La familia que radica en Guatemala (2 hermanas y sus padres) les han contado que en la región del altiplano occidental se están desarrollando una serie de proyectos de turismo alternativo, cuya oferta está orientada a la creación de productos de agroturismo, pero que aún no se cuenta con suficientes empresas de alojamiento y alimentación que puedan satisfacer las necesidades y deseos de la demanda turística, que en un alto porcentaje es europea.

La familia está motivando a los hermanos Tello para que puedan invertir en la región con establecimientos turísticos de alta calidad con hospedaje para 20 personas, o sea 10 habitaciones dobles y un comedor para un número similar, que les provea de una buena rentabilidad.

De acuerdo a lo que han visto en la publicidad, los paquetes se venden alrededor de \$ 80.00 *all inclusive*. Con relación al recurso humano, consideran que la familia se haría cargo, obteniendo un sueldo mínimo mensual.

Los hermanos Tello se muestran muy interesados en utilizar sus ahorros para iniciar los negocios, sin embargo su experiencia ha sido más operativa que gerencial, por lo que requieren asesoría de un profesional en el sector turístico, usted, cuyas sugerencias serán determinantes en la decisión final de inversión.

### Preguntas

La familia Tello sabe que usted es un profesional de Hoteles y Restaurantes, por lo que solicitan resuelva los siguientes cuestionamientos. Entregue un informe impreso con esta información a su docente.

1. ¿Cuál es la tendencia turística para Guatemala y Huehuetenango?
2. ¿Qué actividades deben desarrollarse en la finca?
3. ¿Cuál es el requerimiento mínimo de recurso humano para que este proyecto funcione, con el estimado de pago de planilla?
4. Elabore un estado de resultados proyectado, de acuerdo a la propuesta del paquete.
5. ¿Considera que los lugareños serían afectados (positiva o negativamente) al desarrollarse este proyecto turístico en la finca? Explique.



## Unidad 2

### Definición de la Gerencia

#### Descripción

Es importante que el estudiante tenga muy claro que el administrador es la cabeza de la empresa. Debe tener conciencia que no trabajamos con máquinas, sino con personas, tanto interna como externamente.

Lo que la empresa vende son servicios, los cuales, por ser intangibles deben ser de muy buena calidad para que quede grabado en la mente de los comensales o huéspedes.

De la administración adecuada, que tenga de los recursos físicos como humanos de la empresa, dependerá el éxito de la misma.

#### Objetivo

Después de la lectura y estudio de la presente unidad, usted estará en capacidad de:

- Tomar conciencia de los cambios y transformaciones de la alta gerencia de empresas de servicio especialmente la hotelera y restaurantes.

#### Lista de contenidos

- Administrar el proceso administrativo
- Bienvenido al cambiante mundo del trabajo
- La nueva economía
- La nueva organización
- Administración de organizaciones y de personal:
- ¿Quién, qué y por qué?

## Semana no. 2

### Panorama general de la Administración

<b>¿Qué es?</b>	Es necesaria en todas las organizaciones a todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las funciones administrativas son universales</li> <li>- El conocimiento administrativo es universal</li> <li>- Los gerentes son necesarios en todos lados</li> </ul>
	Es necesaria para:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar objetivos</li> <li>- Lograr eficiencia y equilibrar los objetivos en conflicto</li> </ul>
	Tiende a convertirse...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es tanto un arte como una ciencia</li> <li>- Es una profesión</li> </ul>
	Es:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un agrupamiento ocupacional</li> <li>- Un individuo o grupo</li> <li>- Una disciplina académica</li> <li>- Un proceso</li> </ul>
<b>¿Qué hace?</b>	Depende de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de la organización</li> <li>- De la función organizacional ejecutada</li> </ul>
	Desempeña las funciones de:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dotación de personal</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>
	Se dedica a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactividades</li> <li>- Actividades administrativas</li> <li>- Actividades técnicas</li> <li>- Actividades personales</li> </ul>
	Utiliza...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades conceptuales</li> <li>- Habilidades de relaciones humanas</li> <li>- Habilidades administrativas</li> <li>- Habilidades técnicas</li> </ul>

Tomado y modificado de: Benavides, J. (2004). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

## Actividades

### 1. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen en al final de la misma.

#### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

#### 1. Antes de la lectura

Automotívase para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

#### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

#### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-.

## EVENTOS ESPECIALES

### ¿Que son los eventos especiales?

Es una actividad contratada por cualquier persona, a realizarse en determinado lugar. En este caso, esperamos que sea en nuestro hotel o restaurante.

### ¿Que necesitamos para que el evento se realice en nuestro establecimiento?

- CORTESÍA: Saludar a los clientes en cuanto entran, prestarles toda la atención posible, recolectar todos los datos que vamos a necesitar para poder proporcionarles la cotización. No nos debe importar si el evento es para cinco o para mil personas. No debemos discriminar por la apariencia, o por la raza, ni el credo. **TODOS SON CLIENTES Y DEBEN SER TRATADOS DE IGUAL FORMA.**
- SERVIR: Tratar de proporcionarles todo lo que ellos necesiten, si no lo tenemos, tratar de subarrendar o presentarle las alternativas que se tienen, tratando de no influir en ellos.

- OFRECER O COTIZAR LO MEJOR DEL ESTABLECIMIENTO: Ofrezca el mejor menú de la casa, a un precio razonable, recuerden que esto es publicidad gratis, ¡un cliente satisfecho regresa y lo comenta! Puede sacrificar en estos casos un poco el precio por el volumen, o puede agregarle algo al valor. Ya sea por el número de personas que son, o por el evento que cotizan, se les puede incluir el postre o el café, por el mismo precio.
- SEA HONESTO: Si hay algo que ofreció y no pudo cumplir, dígalo. Preferentemente, llame al cliente y ofrézcale otra alternativa. Nunca trate de dar gato por liebre, no engañe al cliente.
- PRESENCIA: Al cliente le gusta ver que en su fiesta está la persona que le ofreció el evento. Felicítelo y dígale que cualquier cosa que se le pueda ofrecer, usted está para servirle. Esté atento que los invitados tengan todo lo necesario para que la fiesta sea un éxito. Ayúdelo a partir el pastel, etc.

Resumiendo

***Lo que va a hacer la diferencia entre la competencia y usted, debe ser el servicio.***

**¿Quién hace posible que un evento sea un éxito?**

Algunos dicen que es un técnico, otros dicen que es un licenciado, otros dicen que es el gerente de alimentos y bebidas, pero la realidad es que el que está detrás de que el evento sea un éxito es un TODOLOGO.

**¿Cómo trabajan estas personas?**

- Con base en su experiencia
- Por sentido común
- Con métodos establecidos
- O por prioridades

**¿Qué se espera de él?**

- Que los resultados financieros de las operaciones sean los óptimos, que se tenga utilidades cada vez mayores.
- Que el presupuesto designado le alcance y que todavía le sobre.
- Que sea un experto mezclando bebidas.
- Que sea un maestro haciendo menús, combinando texturas, métodos de cocción, aromas, presentación de platos, etc. Además estos menús tienen que ser balanceados.

- Además se espera que sea literario, que pueda elaborar eslogan, hacer una carta tan convincente, que cuando la lea el cliente pida hasta lo que no le gusta.

- Sus jefes dicen que debe organizarse y tener tiempo para esas reuniones con el departamento ejecutivo, de publicidad, de compras, de costos, de mantenimiento, etc.

- Debe presentar la nómina, debe contratar personal, debe escuchar las historias del personal del por qué no quieren trabajar el 1° de enero o el 1° de mayo. Programar horarios, permisos, vacaciones...

- Debe formular proyectos especiales como la fiesta de fin de año, el aniversario de la empresa, etc.

- Debe poner los precios de los platillos que se van a vender, elaborar menús especiales para fiestas infantiles, casamientos, seminarios y todo evento que los clientes puedan solicitar. Además estar siempre alerta para aquellos gustos que los clientes puedan pedirle.

- Debe estar al día con los grupos musicales en vivo, dónde encontrarlos, cuánto cobran, para satisfacer los gustos de los clientes.

Ya sea un técnico, un licenciado, un todólogo, un matemático, un músico, poeta o loco. El gerente de alimentos y bebidas debe ser todo un enamorado de su actividad y poseer una gran aptitud y gusto por servir a sus semejantes con calidad humana.

**Responda...**

1. ¿Explique si se encuentra identificado(a) con la descripción anterior y por qué?
2. ¿Considera que puede dejar de salir a divertirse con sus amigos o familia, porque debe atender a los clientes?
3. ¿Puede trabajar bajo presión de los gerentes, personal, clientes, etc. y seguir manteniendo la sonrisa?

## **2. Análisis**

Instrucciones: A continuación encontrará algunas preguntas que requieren de su análisis y la aplicación de los contenidos aprendidos durante la semana.

1. ¿En qué manera la administración beneficia a las empresas de turismo?
  
2. ¿Cuáles son las funciones de la administración?
  
3. ¿Considera que las habilidades que debe tener un administrador se pueden adquirir? Explique.
  
4. ¿Cree usted que en su localidad los gerentes o propietarios de las empresas hoteleras apliquen el proceso administrativo?
  
5. Mencione tres valores, que en su opinión, son fundamentales para que los gerentes sigan en sus empresas para ser exitosas. Explique.

## Semana no. 3

### Actividades

#### Actividad grupal

##### 1. Investigación

Instrucciones: Realice una investigación de campo en las empresas turísticas de su ciudad para determinar la situación organizacional y financiera en relación a los últimos años. Presente un informe con su opinión y recomendaciones en la semana no. 4.

- Para la semana 3 deberá entregar a su docente, definido el segmento a investigar y presentar el material para obtener la información (boletas, entrevista estructurada, etc).
- Preferiblemente haber hecho ya, la validación del instrumento.

## Semana no. 4

Continuación de investigación...

Presentar el informe final de la investigación. El cual debe contener:

- Tabulada e interpretada la información.
- Conclusiones, recomendaciones y su opinión del estado en que se encuentra la situación organizacional y financiera de las empresas de su ciudad.

En clase, bajo la supervisión y lineamientos que su docente indique, se hará una puesta en común de las conclusiones a las que cada grupo llegó.

## Semana no. 5

### Actividades

##### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes textos, consulte información sobre la administración de organizaciones y de personal, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Puede utilizar desde la quinta edición a la actual.
- Baéz Casillas, Sixto (2000). Hotelería (3era. Edición). México: CECSA.
- Dessler, Gary (2001). Administración de Personal (8va. Edición). México: Pearson Educación.

## 2. Caso

Instrucciones: A continuación encontrará un caso, realice la lectura del mismo. Al finalizar, se le solicitará resuelva algunas situaciones, de acuerdo a las necesidades que se plantean y los contenidos vistos durante la semana.

### Caso: Hotel Champerico

Un importante grupo de inversionistas japoneses adquirió una extensa franja de terreno costero en el sur de Retalhuleu, cerca del puerto de Champerico. Es un terreno casi virgen, existe sólo una población pequeña, a 25 kilómetros de distancia. Está construyendo un conjunto turístico de primera categoría que incluye un hotel de 250 habitaciones y 500 camas, dos piscinas, dos canchas de tenis, una de golf. Además dos restaurantes formales, tres informales y dos bares.

La empresa constructora confirma que concluirá sus labores en 12 meses. El señor Núñez, quien será el gerente general del nuevo hotel, ha especificado así las necesidades de personal de la nueva empresa:

80	Recamareras
40	Meseros
24	Empleados de cocina
20	Empleados de aseo
5	Empleados diversos (peluquería, salón de belleza, masajes, etc.)
10	Jardineros y encargados de la piscina y canchas de golf
10	Edecanes y personal de recepción
10	Mozos, cargadores de maletas
12	Encargados de contabilidad y administración general
8	Integrantes del departamento de personal
6	Chóferes de vehículos varios
6	Operadores de teléfonos
6	Encargados de cursos deportivos (natación, buceo, y paseo a caballo)
5	Encargados de mantenimiento general (mecánicos-electricistas)
4	Vigilantes y especialistas de seguridad
4	Encargados de compras y suministros
6	Capitanes de meseros
4	Gerentes de turno
4	Vendedores de excursiones y servicios especiales
4	Encargados de la lavandería
2	Encargados de primeros auxilios (médico de turno y enfermera)
2	Encargados de relaciones públicas (un ejecutivo y una secretaria)
2	Subgerentes
1	Gerente General (el señor Núñez)





9. ¿Cómo puede hacer, como gerente de hoteles y restaurante, para calcular cuánto personal necesita en su empresa? ¿Qué factores debe tomar en cuenta?
10. ¿Considera que las personas que va a contratar en su empresa deben tener conocimientos técnicos previos a ser contratados? Explique.

## Reflexión

Luego de haber realizado las actividades de esta unidad, responda:

- a. ¿Qué sentimientos despertó en mí, el estudio de esta unidad?
- b. ¿A qué me motiva lo aprendido?
- c. ¿Puede señalar al menos tres valores que estén implicados en el trabajo de esta primera unidad o en los ejemplos estudiados?

## Unidad 3

### El proceso administrativo como herramienta vital del gerente

#### Descripción

La importancia de este tema es que el estudiante integre el proceso administrativo a las empresas hoteleras y restauranteras, ya que como gerente, tendrá que establecer las políticas a seguir en cada etapa del proceso administrativo y en cada área de la empresa, debiendo estar informado del acontecer nacional e internacional.

Las decisiones que tome el gerente deben estar bien fundamentadas, en estudios, estadísticas, análisis reales, de instituciones o entidades especializadas, ya que ellas van a determinar el éxito o fracaso de la empresa.

#### Objetivo

Después de la lectura y estudio de la presente unidad, usted estará en capacidad de:

- Retroalimentar sus conocimientos gerenciales del tema de proceso administrativo mercadeo y administración financiera.
- Analizar el panorama general de la planeación y control, como funciones gerenciales.
- Comprender la relación que existe entre panorama general de la planeación y control como funciones, y la forma en que influyen en las etapas subsiguientes del proceso administrativo.
- Aplicar la teoría en el proceso administrativo en su totalidad y la relación directa con el manejo gerencial de las empresas hoteleras y restaurantes.

#### Lista de contenidos

- Perspectivas futuras de la administración.
- Valoración del ambiente, el cliente, las competencias y los resultados.
- Sistemas de planeación y el control.
- Diseño de la organización.
- La administración de la integración de los recursos de la empresa.

## Semana no. 6

### Actividades

#### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes textos, consulte información sobre la administración de organizaciones y de personal, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. Editorial Mc Graw Hill. Cualquier edición
- Benavides Pañeda, J. Administración. Mc Graw Hill.

#### 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

## FUERZAS QUE ACTÚAN EN EL MERCADO TURÍSTICO GLOBALIZADO<sup>1</sup>

Para Adela Puig, los desafíos que enfrenta el turismo en la actualidad comprometen a cualquier integrante del sistema, desde el turista hasta el último eslabón de la cadena, a mirar la realidad de otra manera.

La rapidez de los cambios hoy en día y la necesidad de adaptarse con agilidad a los mismos hacen necesaria una nueva visión de los negocios.

En la actualidad, las grandes fuerzas que inciden en nuestra realidad y hay que adaptarse son:

1. Desarrollo del conocimiento científico, que elimina fronteras y amplía el rango de las comunicaciones. Ello, lleva a que la información llegue más rápido y el consumidor tiene más posibilidades de elección de destinos turísticos y servicios.

2. Amplia gama de cambios sociales y culturales, destacándose en los consumidores cambios de conductas y comportamientos. Los consumidores no solo están cada vez más informados sino que son cada vez más exigentes. Se generan nichos de mercado selectos, con productos a su medida. Aparecen empresas dedicadas al ecoturismo y al turismo aventura que ofrecen productos a segmentos elitistas y amantes de experiencias determinadas. Surgen los “hoteles con encanto” y los “hoteles boutique”.

3. Fuerza social que establece nuevas formas de control sobre su propio espacio de residencia, ya no es posible imponer un desarrollo turístico sin el apoyo de la comunidad local.

4. Crecimiento de la pobreza y la violencia, lo cual implica un trabajo conjunto entre el Estado y los privados para garantizar la seguridad de los turistas.

5. Terrorismo organizado, muchos autores sostienen que hubo un turismo antes del 11S (11 de septiembre de 2001) y otro después de esa fecha. También deben incluirse las enfermedades

<sup>1</sup> Dieckow, L. (2010). Turismo, un abordaje micro y macroeconómico. Edición electrónica gratuita. En línea: <http://www.eumed.net/libros/2010b/678/Fuerzas%20que%20actuan%20en%20el%20mercado%20turistico%20globalizado.htm>

(tropicales), la prevención de delincuencia y la mejora en la facilidad de visados.

6. Incremento de los riesgos del deterioro ambiental, dado por la falta de políticas ambientales en la explotación de destinos turísticos que hace que muchos de ellos no sean sustentables. Como ejemplos se destacan la isla Margarita en Venezuela, las islas Baleares en España y Mar del Plata en Argentina.

7. Temor a contraer enfermedades sociales, como el SARS (Síndrome Respiratorio Agudo) han determinado que ciertos destinos se vieran afectados.

8. Integración financiera internacional, la volatilidad y movimientos de grandes fondos en el mundo. De este modo, las decisiones de inversión de los grandes grupos hoteleros o de los tour – operadores más importantes del mundo estarán condicionados - además de sus planes estratégicos- por las situaciones de mercado financiero y de la seguridad jurídica que se le presente en los países en los que decidan invertir.

9. Nueva visión de las reformas en cada país sobre la globalización, la cual debe alcanzar a toda la población y no sólo a algunos sectores privilegiados. Según Roberto Serra, “uno de los principales desafíos para las naciones emergentes es lograr que esos beneficios lleguen a todos los sectores”. (Serra, R.; 2000. In Puig, A, 2006: 57) y en ese sentido, el turismo puede jugar un rol decisivo.

10. Nuevas formas de cooperación a través de alianzas: permite crear empresas con menos capital y mayor flexibilidad para entrar con diferentes estrategias en cualquier mercado, utilizando ventajas competitivas existentes.

### El negocio turístico frente a la globalización

Mundialmente, el turismo es una actividad generadora de empleos y renta, además de permitir el desarrollo local. Según datos elaborados por la OMT a fines de la década de 1990 los ingresos por esta actividad representaron más del 8% del total mundial de las exportaciones de bienes y más del 35% de exportaciones de servicios. Esto demuestra que el turismo está tanto en las perspectivas de los países emergentes como en la del los países consolidados.

La actual globalización acentúa la complejidad de la actividad turística, al crear una nueva cultura organizacional, sumada a las fuerzas que rigen los negocios. Según Sergio Molina “los mercados globales... imponen la apremiante necesidad de identificar y poner en marcha nuevas prácticas empresariales, capaces de brindar beneficios en el corto plazo, pero por sobre todo, mantenerlos, reafirmarlos y elevarlos en el largo plazo”.(Molina, S. 1994, In Puig, A. 2006: 58) esta situación de mercado obliga a tener productos altamente competitivos.

Es así que se impone la necesidad de desarrollar los productos turísticos según un plan elaborado congruente con la realidad natural y cultural en el cual operan: universalismo y localismo, dos dimensiones de la modernidad que significan el reto de alcanzar un equilibrio productivo.

Para esto es necesario, como lo señala la OMT, un cambio en las formas de pensar y actuar, orientado al tránsito de los modelos tradicionales de desarrollo hacia los modelos de desarrollo sostenible.

La globalización le demanda al sector turístico cambios urgentes. (OMT in Puig, A.; 2006:59)

### **Nuevos negocios turísticos en tiempos de globalización**

En los alojamientos se destacan los hoteles boutique (para viajeros que buscan un servicio personalizado), los hoteles con encanto (situados en lugares remotos con servicios personalizados), los hoteles Feng shui (hoteles que buscan sintonizar a la persona con la naturaleza), *All suites* hoteles (todas las habitaciones espaciales y en suite), *Budget* hoteles (cubren sólo necesidades básicas y con tarifas muy bajas), hoteles reconversiones (equipados con la más alta tecnología).

Se sostiene que en un futuro los establecimientos hoteleros dejarán de ser una unidad independiente para pasar a formar parte de un complejo integral. El hotel será un componente de un complejo como ser

centros comerciales, centros de convenciones, campos de golf, puerto deportivo, entre otros.

Sostiene Gustavo Capece, que en base a la experiencia práctica es preferible la asociatividad por productos antes que por factores territoriales. Por deseos, motivaciones y vivencias de los turistas a satisfacer, dentro del concepto de espacio turístico de fronteras móviles y adecuables a cada situación. El modelo ideal es el de un espacio turístico integral que abarque todo el sistema turístico.

Como destaca Sergio Molina, “...la capacidad para competir, en un mercado turbulento y competitivo, descansa más en la efectividad de la gestión que en el inventario de recursos naturales y culturales.” (Molina, S.; 1998 in Capece, G; 2007:274)

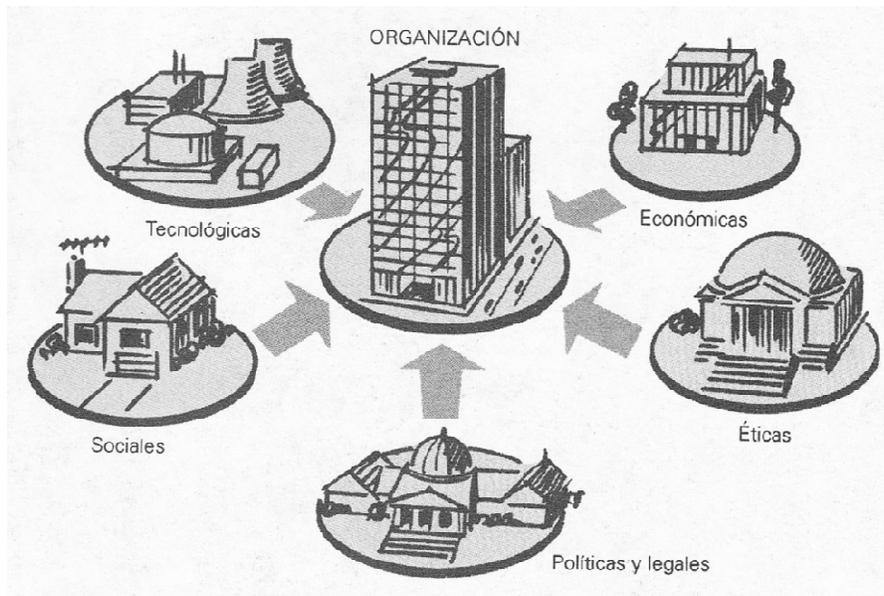
Un aspecto relacionado con los alojamientos es su ubicación. Desde hace algunos años, la tendencia es desplazar la oferta hotelera a las afueras de las grandes urbes, debido a la inexistencia de terrenos disponibles en las grandes ciudades, al alto precio de los mismos, a la ubicación de oficinas y al surgimiento del concepto de *Business Park* o parque industrial y a la mejora de las autopistas. (Puig, A.; 2006:114)

Otras modalidades de turismo en auge en la globalización son el turismo rural (entendido como la actividad que se basa en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de nuevos productos presentes en el mercado e íntimamente ligado con el medio rural, clasificados en Argentina en turismo de estancias y agroturismo), el ecoturismo y turismo de aventura (destacando las áreas selváticas y de montaña que aún quedan en los países en desarrollo) y las rutas gastronómicas (vinculados a productos sanos, naturales y autóctonos).



## Semana no. 7

### La organización y sus condiciones externas



Fuente: Koontz, H. y Wehrich, H. Administración, una perspectiva global (11 Ed.). Mc-Graw Hill.

## Actividades

### 1. Ensayo

Instrucciones: Escriba un ensayo, como mínimo 3 páginas, sobre la manera en que las empresas turísticas se ven afectadas por las condiciones externas. Consulte con su docente la fecha de entrega, así como los aspectos que debe toma en cuenta.

### 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura para ampliar sus conocimientos sobre el tema de esta semana.

#### ANÁLISIS FODA<sup>2</sup>

##### Análisis del AMBIENTE EXTERNO

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a

<sup>2</sup> Caldera Mejía, R. (2006). Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría. Consultado en: noviembre 2010. Disponible en línea: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/1o.htm>

todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias

y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las Organizaciones.

Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias. Otros ejemplos de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley<sup>18</sup>, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una Devaluación del Córdoba con respecto al Dólar Norteamericano. La fuerza de un adversario comercial podría significar una amenaza.

Un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas

y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 5, son las más vigiladas:

- Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- Cambios tecnológicos, incluyendo la automatización de la Empresa.
- Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.
- Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

### 3. Trabajo de campo

Instrucciones: Realice un análisis FODA de una empresa turística de su región, tomando en cuenta los aspectos básicos que usted ya conoce sobre este tipo de análisis. Organícese con sus compañeros del aula para no realizar análisis de las mismas empresas.

## Semana no. 8

### Actividades

#### 1. Amplié sus conocimientos

Para ampliar su perspectiva sobre el tema de esta semana, se recomienda que visite el siguiente sitio:

- [www.auladeeconomia.com/AG03-PLANEACION%2520Y%2520ADMINISTRACION%2520ESTRATEGICA.ppt+planeacion+y+control&cd=24&hl=es&ct=clnk&gl=es&client=pub-0219323732506342](http://www.auladeeconomia.com/AG03-PLANEACION%2520Y%2520ADMINISTRACION%2520ESTRATEGICA.ppt+planeacion+y+control&cd=24&hl=es&ct=clnk&gl=es&client=pub-0219323732506342)

Además, consulte:

- Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. Editorial Mc Graw Hill. Cualquier edición

#### 2. Caso

Instrucciones: A continuación encontrará un caso, realice la lectura del mismo. Al finalizar, responda las preguntas que aparecen, de acuerdo a las necesidades que se plantean y los contenidos vistos durante la semana.

#### Caso: Juan Tzul

##### Información General

El señor Juan Tzul y su esposa Magda son empresarios quezaltecos, propietarios de 6 librerías muy exitosas. Tienen su residencia al final de la cuarta calle de la zona uno, con una extensión de 2 cuerdas.

Debido a que a la librería llegan muchos agentes vendedores que constantemente se quejan de en la ciudad que no existe un hotel con ambiente hogareño, ellos deciden construir un hotel donde tienen su residencia, porque consideran que si todos los vendedores llegan a hospedarse a su hotel, lo mantendrían lleno.

Construyeron en el primer piso parqueo para 12 vehículos, la recepción, un salón para internet y servicios sanitarios. En el segundo piso un comedor, cocina, 10 habitaciones con baño privado, y una pequeña terraza. En el tercer piso otras 10 habitaciones y un pequeño gimnasio.

Todo esto les tomó, al matrimonio Tzul, 3 años construirlo, equiparlo y amueblarlo, ya que no adquirieron ningún crédito, la inversión fue propia.

Al día de hoy, ellos saben que deben abrirlo al público, pero se encuentran con el problema de que no tienen el tiempo ni la experiencia para atenderlo. Por consiguiente, le solicitan a usted que les presente lo siguiente:

1. Una planeación estratégica de la empresa.



8. Si una persona es exitosa en un negocio, ¿cree usted que lo es también en otro negocio? Explique su respuesta.

9. ¿Qué opina usted del hecho de construir el hotel en su residencia?

## **Semana no. 9**

### **Actividades**

#### **1. Lectura de repaso**

Instrucciones: En los siguientes textos, consulte información sobre el tema de esta semana (organización), lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. Editorial McGraw Hill. Cualquier edición
- Benavides Pañeda, J. Administración. McGraw Hill.

#### **2. Organigrama**

Instrucciones: Realice el organigrama de una empresa hotelera de cinco, cuatro, tres y dos estrellas. Desarrolle el organigrama por departamentos y por puestos.

Al finalizar los cuatro organigramas, analice la distribución del recurso humano cuando la empresa se va haciendo más pequeña y comente. Entregue a su docente su comentario por escrito.

## Semana no. 10

A continuación, encontrará algunas definiciones de qué es INTEGRACIÓN.

*Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.* Agustín Reyes Ponce

*Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.* Koontz y O'Donnell

*Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.* Munch Galindo.

*Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la auto motivación para el logro de metas cada vez más altas.* Fernández Arenas A.

### Principios

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.
2. Provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.
3. La importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

### Referencias

- Fernández Arenas A. (1991). Proceso administrativo. México: Diana.  
Koontz y O'Donnell (1985). Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.  
Munch Galindo (2008). Fundamentos de Administración. México: Trillas.  
Reyes Ponce, A. (1992). Administración moderna. México: Limusa.

## Actividades

### 1. Concepto

Instrucciones: Luego de conocer algunos de los conceptos de integración, elabore su propio concepto de forma individual. En grupos de cuatro, el día de clase, elaboren un concepto integrando el de cada uno. Entregue a su docente el individual y además el elaborado en grupo.

### 2. Autoevaluación

Instrucciones: Para evaluar usted mismo los conocimientos adquiridos durante esta unidad, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la integración?
2. ¿De qué forma se relaciona el diseño de la organización con la integración de los recursos, en el caso de la administración de hoteles y restaurantes?
3. ¿En qué manera el recurso humano debe o no adaptarse a las características de la empresa?
4. ¿Cuáles son los principios de la integración?
5. ¿Qué condiciones externas afectan a las empresas turísticas de la región?



## Unidad 4

### Administración de organizaciones. Indicadores de rendimiento

#### Descripción

En esta unidad, se compenetrará en las tareas cotidianas gerenciales, desde el inicio de una empresa, aspectos legales, fiscales, toma de decisiones y análisis de las oportunidades que se presentan, utilizando herramientas administrativas, que le ayudarán a tomar una decisión más acertada.

Asimismo, analizará la empresa en cada fase, comparará lo planificado, evaluará y corregirá lo que deba corregir, utilizando diferentes herramientas administrativas.

#### Objetivos

Después de la lectura y estudio de la presente unidad, usted estará en capacidad de:

- Aplicar las principales acciones de trabajo de la gerencia de un hotel y/o restaurante como las evaluaciones permanentes de las acciones de trabajo.
- Tomar decisiones por parte de la gerencia en una empresa hotelera, consciente de la importancia de las mismas.

#### Lista de contenidos

- Los gerentes y su terreno.
- Múltiples perspectivas acerca de lo que hacen los gerentes.
- Evaluación de la efectividad gerencial.
- Sistemas de decisión y monitoreo.

### Los Gerentes y su Terreno

#### Lectura de repaso

Instrucciones: Para esta unidad, se sugiere que visite las páginas de internet que estén relacionadas con tendencias, indicadores, estadísticas, leyes, reglamentos de turismo, etc.

A continuación se presentan algunas:

[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_1\\_sp\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_excerpt.pdf)

<http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/top/concepts.html>

<http://www.asies.org.gt/politica%20ambiental/Pol%EDtica%20Ambiental%20final.pdf>

<http://www.camtur.org/archivos/varios/POLITICA.pdf>

<http://www.visitguatemala.com/web/index.php>

<http://www.camtur.org/>

<http://www.unwto.org/>

[http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/tuismo\\_y\\_ma/proyecto\\_visit.htm](http://www.fundacionglobalnature.org/proyectos/tuismo_y_ma/proyecto_visit.htm)

## Semana no. 11

### Actividades

#### 1. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

#### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plántese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

### DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TURISMO – OMT<sup>3</sup>

#### 1. Indicadores de desarrollo sostenible para destinos turísticos: nueva guía publicada por la OMT

Desde principios del decenio de 1990, la OMT ha promovido la utilización de indicadores de desarrollo sostenible, como instrumentos esenciales para los procesos de formulación de políticas, planificación y gestión en los destinos. La nueva guía es el recurso más amplio disponible sobre este tema, resultado de un estudio exhaustivo de las iniciativas sobre indicadores emprendidas en todo el mundo en el

que han participado 62 expertos de más de 20 países.

Eugenio Yunis, Jefe del Departamento de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT, puso de relieve la necesidad de que los destinos examinaran atentamente sus cuestiones ambientales y socioeconómicas específicas a través de indicadores: "Tradicionalmente, la evaluación del éxito del turismo se ha centrado en su dimensión económica. Sin embargo, las infraestructuras e instalaciones turísticas, así como las actividades realizadas por los turistas, tienen efectos positivos y negativos mucho más variados en los destinos y sociedades receptoras, incluidos efectos ambientales y socioculturales. Unas características ambientales y culturales debidamente preservadas forman parte de una experiencia turística de calidad,

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Colombia. Cátedra Unesco. Turismo. Desarrollo sostenible del turismo. OMT. Disponible en: Disponible en línea: <http://www.manizales.unal.edu.co/modules/ununesco/admin/archivos/desarrollosostenibledelturismo.pdf>

y son fundamentales hoy en día para el éxito del sector turístico."

La nueva guía describe más de 40 cuestiones de sostenibilidad importantes, que abarcan desde la gestión de los recursos naturales (residuos, agua, energía, etc.) hasta el control del desarrollo, el grado de satisfacción de los turistas y las comunidades receptoras, la preservación del patrimonio cultural, la estacionalidad, las pérdidas económicas o el cambio climático, entre otras. Para cada cuestión, se proponen indicadores y técnicas de evaluación con fuentes de información práctica y ejemplos. La publicación también contiene un procedimiento para desarrollar indicadores específicos de los destinos, así como informaciones sobre su utilización en los procesos de formulación de políticas y planificación en turismo, y sus aplicaciones en diferentes tipos de destino (por ejemplo, costero, urbano, eco turístico, comunidades pequeñas). A través de numerosos ejemplos y de 25 estudios de caso exhaustivos, se facilita una gran variedad de experiencias en la empresa, el destino, y los planos nacional y regional de todos los continentes.

Partiendo de esta guía, la OMT está organizando una nueva serie de talleres sobre indicadores para impartir formación a los funcionarios y gestores turísticos. "El primer taller para la aplicación de los indicadores ya se organizó el pasado mes de octubre para la región del Caribe, junto con la Asociación de Estados del Caribe, y se basó en un lugar para un estudio de caso demostrativo en la Isla de Trinidad. Se demostró la utilidad de los indicadores en el desarrollo de procesos participativos, y un entendimiento común de las cuestiones relativas al desarrollo del turismo"- explicó Gabor Vereczi, coordinador del programa de indicadores de la OMT.

Se propone a los lectores de esta nueva y amplia guía que la utilicen de un modo selectivo, centrándose en las cuestiones, los capítulos de los destinos y los estudios de caso más pertinentes para su trabajo. La aplicación de los indicadores también es un proceso gradual; es preferible comenzar por un conjunto más pequeño de indicadores sobre cuestiones prioritarias, teniendo en cuenta la factibilidad de su aplicación, y mejorar entonces, gradualmente, la recopilación y el análisis de datos, así como los procesos de presentación de informes.

## 2. Nueva definición de turismo sostenible de la OMT

El Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT, en su reunión de Tailandia, en marzo de 2004, acordó examinar la definición de turismo sostenible de la OMT, publicada en el Programa 21 en el mundo de los viajes y el turismo, en 1995. El objetivo de este examen es reflejar mejor las cuestiones de sostenibilidad en turismo, en vista de los resultados de la Cumbre de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible. Se consultó al Comité sobre un proyecto de definición preparado por la OMT, y se integraron plenamente las observaciones al respecto. La nueva definición conceptual pone énfasis en el equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos del turismo, así como en la necesidad de aplicar principios de sostenibilidad en todos los sectores del turismo, y hace referencia a objetivos mundiales como la eliminación de la pobreza.

### **Desarrollo Sostenible del Turismo Definición conceptual (agosto de 2004)**

"Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

1. Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios

sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles." (OMT)

### **3. Resultados de la Conferencia regional europea sobre la certificación de la sostenibilidad de las actividades turísticas**

La Conferencia Europea sobre Certificación de la Sostenibilidad de las Actividades Turísticas, que tuvo lugar en Mariánské Lázně (República Checa) del 17 al 20 de octubre, congregó a más de 120 participantes de 23 países europeos.

Esta reunión era la tercera de una serie de conferencias regionales de la OMT destinadas a reunir a representantes de instituciones públicas y privadas, de organizaciones no gubernamentales, y de organismos de certificación, con el fin de favorecer el intercambio de experiencias y de fomentar asociaciones en ese campo.

En su transcurso se presentaron comunicaciones sobre toda una serie de sistemas de certificación europeos e internacionales, que tienen el objeto de mejorar la gestión ambiental y el grado de sostenibilidad de las empresas y de los destinos turísticos, más allá de lo que establecen las normas reglamentarias. La comunicación de esas experiencias resultó especialmente interesante para los participantes de los países de la Europa Central y Oriental donde se están estableciendo sistemas de certificación de la sostenibilidad o se prevé establecerlos en el futuro.

"Europa es la región más avanzada en cuanto a iniciativas de certificación de la sostenibilidad. Su posición de liderazgo en ese campo representa un reto y una responsabilidad, ya que es probable que

los sistemas que aquí se desarrollen sean emulados en otras regiones. Europa tiene, por tanto, la responsabilidad moral de lograr la excelencia en este campo", declaraba Eugenio Yunis, Jefe del Departamento de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT.

El Ministro de Desarrollo Regional de la República Checa, Jiri Paroubek, destacó la necesidad de establecer asociaciones entre los distintos grupos de agentes del turismo para lograr un sector turístico más sostenible. Las iniciativas de certificación de la sostenibilidad no escapan a esa norma. El Sr. Paroubek explicó que el Ministerio de Desarrollo Regional apoya no sólo la clasificación oficial uniforme de las instalaciones de alojamiento en la República Checa, sino también la decisión adoptada por la Comisión Europea el 14 de abril de 2003 (2003/287/EC) respecto del establecimiento de criterios ecológicos para conceder la distinción de la eco etiqueta a los servicios de alojamiento turístico.

La Conferencia llegó a la conclusión de que, si bien los objetivos más comunes de la certificación y de las eco etiquetas son las empresas turísticas (principalmente las empresas de alojamiento), es necesario trabajar a la vez en el plano de los destinos locales, puesto que hace falta una acción concertada entre todas las empresas de turismo locales y las infraestructuras y los servicios municipales.

Se destacaron muy especialmente el papel de los gobiernos en la facilitación de procesos de certificación y la necesidad de colaboración de los agentes, y se propusieron varios mecanismos y modelos prácticos para diversos aspectos de la certificación, incluida la financiación.

Se formularon recomendaciones sobre el refuerzo de las actividades de marketing de los sistemas de certificación para orientar mejor a los consumidores en sus decisiones de viaje y dar a conocer mejor los servicios de certificación entre las empresas turísticas que son su objetivo.

También se convino generalmente en que los sistemas de certificación de la calidad más convencionales en el turismo podrían vincularse a certificaciones de sostenibilidad, ya que las cuestiones ambientales y sociales son una parte

cada vez más importante de la calidad general de los productos.

La Conferencia abordó también la necesidad de coordinación y de establecimiento de redes entre sistemas europeos de certificación, de los que presentó ejemplos concretos como la iniciativa VISIT, que abarca eco etiquetas de 12 países y representa más de mil empresas con esa distinción.

"Damos las gracias al anfitrión de la Conferencia Europea, el Gobierno de la República Checa, por haber organizado unos excelentes servicios para la reunión en Mariánské Lázně, hermosa e histórica ciudad termal que es un buen ejemplo del uso sostenible de los recursos ambientales y de la conservación del patrimonio cultural por medio del turismo", concluyó el Representante Regional de la OMT para Europa, Luigi Cabrini.

Los interesados encontrarán también información sobre las actividades y publicaciones de la OMT en el campo de la certificación en <http://www.world-tourism.org/sustainable/activities.htm#4>

#### **4. Turismo y eliminación de la pobreza: una nueva compilación de buenas prácticas**

Con miras a prestar más apoyo a los gobiernos y otras instituciones en sus esfuerzos por reducir la pobreza, la OMT está preparando actualmente una Compilación de buenas prácticas sobre la reducción de la pobreza a través del turismo, incluidos ejemplos concretos de proyectos y operaciones turísticas que han contribuido efectivamente a reducir los niveles de pobreza.

Esta publicación será la tercera sobre el tema "Turismo y eliminación de la pobreza". La primera se lanzó en la Cumbre de Johannesburgo en 2002, y la segunda, titulada "Turismo y atenuación de la pobreza: Recomendaciones para la acción", se presentó en el Segundo Foro de la iniciativa ST-EP (Turismo sostenible - Eliminación de la pobreza), celebrado en Berlín el pasado marzo.

En la segunda publicación se especificaron siete enfoques prácticos sobre cómo los gastos relacionados con el turismo pueden beneficiar a los pobres. Estos enfoques son los siguientes:

1. Empleo de los pobres en las empresas turísticas
2. Suministro de bienes y servicios a las empresas turísticas por los pobres, o por empresas que los empleen

3. Venta directa de bienes y servicios a los visitantes por los pobres (economía informal)

4. Creación y gestión de empresas turísticas por los pobres: por ejemplo, pequeñas, medianas y microempresas (PYMME), o empresas basadas en la comunidad (economía formal)

5. Aranceles o impuestos sobre los ingresos o beneficios del turismo, cuya recaudación se destine a beneficiar a los pobres

6. Donaciones y apoyo voluntario de las empresas turísticas y de los turistas

7. Inversión en infraestructura, estimulada por el turismo, que beneficie también a los pobres de la localidad, directamente o mediante el apoyo a otros sectores.

La nueva compilación se centrará en estos siete enfoques. La publicación tendrá por objeto facilitar descripciones estructuradas de operaciones y proyectos turísticos públicos o privados que podrían considerarse prácticas idóneas y sostenibles para promover el intercambio de experiencias en materia de reducción de la pobreza a través del turismo.

La compilación se basará en contribuciones presentadas por Estados Miembros a la Secretaría de la OMT. Algunos países ya han enviado sus contribuciones, pero todavía se recibirán con agrado nuevos casos. Las empresas turísticas del sector privado y otras organizaciones que trabajan en este ámbito también pueden presentar estudios de caso a través de las autoridades nacionales de turismo de sus países. Compilaciones anteriores de buenas prácticas en turismo sostenible de la OMT:

Desarrollo sostenible del turismo - Una compilación de buenas prácticas (2002)

Desarrollo sostenible del ecoturismo -Una compilación de buenas prácticas (2002)

Desarrollo sostenible del ecoturismo -Una compilación de buenas prácticas en pequeñas y medianas empresas (PYME)

#### **5. El programa de la Iniciativa de Tour Operadores para 2005 - fortalecer la cooperación con los destinos y la gestión de la cadena de suministro**

Los miembros de la Iniciativa de Tour Operadores (TOI) se congregaron con motivo de la Reunión General Anual de 2004 en Madrid, en la sede de la Organización Mundial del Turismo, el 15-16 de

noviembre. La TOI es una red internacional de tour operadores que se han comprometido a integrar la sostenibilidad en sus prácticas comerciales. Lanzada en marzo de 2000, la TOI está respaldada por la Organización Mundial del Turismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la UNESCO.

El principal objetivo de la Reunión General Anual de este año fue identificar un programa de actividades para el año próximo que facilitará más aún las iniciativas coordinadas entre los miembros para apoyar el buen gobierno en los destinos visitados. Los miembros de la TOI renovaron su apoyo a los destinos en los que ya han realizado actividades conjuntas, en particular Side (Turquía), Punta Cana y Bayahibe (República Dominicana) y Agadir (Marruecos).

La Reunión General Anual también brindó una oportunidad para presentar la nueva Guía de la OMT de indicadores de desarrollo sostenible para destinos turísticos, y para examinar el modo en que los tour operadores podían utilizar los indicadores de sostenibilidad especificados en la publicación con miras a evaluar la sostenibilidad ambiental, social y económica de sus destinos de vacaciones.

El Consejo Internacional para Iniciativas Locales Ambientales (ICLEI) también estuvo representado en la reunión. La Red de ciudades de turismo sostenible del ICLEI y la Iniciativa de Tour Operadores convinieron en esforzarse por elaborar una "Tarjeta de identificación" común para las ciudades miembros de la red, teniendo en cuenta la Guía de indicadores de la OMT.

La TOI también lanzó dos nuevas guías de buenas prácticas con el objetivo de facilitar la integración de consideraciones sociales y ambientales en los procedimientos de contratación de los tour operadores. Esta iniciativa también fue posible gracias al apoyo técnico y financiero del Centro de Liderazgo Ambiental Empresarial. Gestión de la cadena de suministro para tour operadores - Tres pasos hacia la sostenibilidad. La Iniciativa de Tour Operadores ha desarrollado una metodología para los tour operadores que pretenden integrar criterios económicos, ambientales y sociales en su elección de proveedores de servicios y en sus contratos con dichos proveedores.

La elaboración de la Guía se basó en un enfoque participativo, que incluyó desde un principio a los

tour operadores miembros de la TOI que ya trabajan con sus proveedores para mejorar sus resultados en materia de sostenibilidad. La Guía propone tres pasos para la integración de criterios de sostenibilidad en la selección de los proveedores, y está apoyada por ejemplos y consejos prácticos.

Guía práctica de buenas prácticas - Manejando impactos ambientales en el sector de la recreación marina. Los proveedores de la recreación marina figuran entre los principales agentes de la industria turística. El submarinismo y el buceo de superficie, la observación de la fauna y la flora, y la pesca recreativa, son actividades cada vez más frecuentes entre los amantes del sol y de la playa que viajan a destinos marinos.

Esta guía tiene por objeto apoyar a los tour operadores y líneas de cruceros, que muchas veces incluyen en sus viajes combinados los servicios de proveedores de recreación marina, en un esfuerzo por integrar los aspectos ambientales en sus procedimientos de contratación.

La Guía, que se distribuirá entre los proveedores de excursiones marinas, proporciona información utilizando un lenguaje sencillo y directo sobre los efectos en el medio ambiente, expone los motivos para las buenas prácticas, y formula propuestas sobre cómo reducir los efectos relacionados con la explotación y mantenimiento de las embarcaciones y durante las excursiones marinas (buceo de superficie y submarinismo; consumo de marisco y adquisición de recuerdos; pesca recreativa, y observación de la fauna y la flora marinas). También se incluye una Lista de control para autoevaluación, con miras a promover la práctica de evaluar los resultados ambientales entre los proveedores de recreación marina. La guía está disponible en inglés y español.

Guía práctica para buenas prácticas - Manejando cuestiones sociales y ambientales en el sector del alojamiento. Las versiones en español, francés, árabe y portugués (complementada por "estudios de caso" de pequeñas propiedades brasileñas miembros de Roteiros de Charme) están disponibles actualmente en línea.

Si desea obtener más información sobre la Iniciativa de Tour Operadores, consulte el sitio Web: [www.toinitiative.org](http://www.toinitiative.org)

**6. Los microcréditos: una oportunidad para las empresas turísticas pequeñas**

Se han preparado y comunicado documentos y artículos técnicos, así como una serie de recomendaciones para los Estados miembros, en relación con el Año Internacional del Microcrédito, 2005, declarado por las Naciones Unidas. Se ha creado una página Web específica en la OMT (<http://www.world-tourism.org/sustainable/microcredit.htm>), y se ha incluido información sobre las actividades de la OMT en el sitio Web oficial del Año (<http://www.yearofmicrocredit.org>).

La OMT participó en la Cumbre del Microcrédito en Oriente Medio y África (Amman, Jordania, 10-13 de octubre de 2004), con miras a exponer argumentos a favor de los microcréditos para las microempresas y pequeñas empresas turísticas (<http://www.agfundmicrocredit.org>)

Las actividades de la OMT en este ámbito tienen por objeto fomentar la sensibilidad sobre la importancia que revisten los microcréditos para la creación y explotación de microempresas y pequeñas empresas en el sector turístico, en particular las establecidas por personas con escasos recursos económicos.

---

**Responda...**

1. ¿Cuál es el objetivo de los indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos?
2. Defina el turismo sostenible, según la OMT:
3. ¿Cuál es el objetivo del turismo sostenible?
4. ¿Qué es la certificación de la sostenibilidad de las actividades turísticas?



## 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura para ampliar sus conocimientos sobre el tema de esta semana.

### INGUAT - Resumen Ejecutivo<sup>4</sup>

Para Guatemala, el turismo representa una de las mayores contribuciones para el desarrollo del país, ya que el ingreso por concepto de divisas, genera actividades económicas propias como el alojamiento, abastecimiento, entretenimiento, recreación, transporte y otros, además se difunde a un conglomerado más amplio de actividades que están involucradas en la industria del turismo.

En esta oportunidad el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT, a través del Departamento de Investigación de y Análisis de Mercados, se complace en presentar el Boletín Estadístico interactivo, el cual brinda parámetros que reflejan que durante el año 2009, nuevamente el turismo guatemalteco demostró su resistencia a factores negativos externos como la crisis económica internacional y la pandemia de la gripe A (H1N1) e internos como la aparición de la cianobacteria en el lago de Atitlán, pues distinto a lo ocurrido a nivel mundial, Guatemala fue uno de los destinos que registró aumento tanto en las llegadas de visitantes como en los ingresos recibidos.

El turismo mundial mostró un crecimiento pero solamente en el último trimestre, mientras que los datos de Guatemala reflejan variaciones positivas a lo largo del año y solamente se observa el efecto de la gripe A (H1N1) en los meses de mayo y junio.

Las llegadas de visitantes no residentes muestran un incremento de 3.58% para un total acumulado de 1.776,868 al cerrar el año en el que destacan las regiones de América del Norte con +17.2% y Europa +10.2%, seguidas por Oceanía +38.9% y El Caribe +17.9%, con especiales contribuciones de los mercados prioritarios en orden de variación positiva de, Francia, Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.

También mostraron valores positivos en arribos Canadá, México, Suecia, Bélgica, Austria y otros

países de Europa, al igual que cuatro de las seis naciones centroamericanas.

Los ingresos muestran similar tendencia que las llegadas, aunque suelen verse más afectados en épocas difíciles, situación que se refleja en el modesto aumento interanual de 1.8%, equivalente a un ingreso absoluto de US\$ 1,298 millones, que sin embargo puede interpretarse como una señal de resistencia comparativa, dada la extrema dificultad del entorno económico que según análisis de expertos provocan que los viajes se acorten y los gastos disminuyan.

Aspectos técnicos relevantes a ser considerados es la implementación de una nueva metodología para el control y medición de los flujos turísticos en fronteras terrestres y la incorporación de la variable país de residencia para determinar el universo de visitantes a Guatemala, a partir del segundo semestre del año 2009, en cumplimiento a las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo –OMT- ente rector de la actividad a nivel mundial.

La información del presente anuario muestra la distribución de visitantes residentes y no residentes con la clasificación de turista y excursionista, tanto para el turismo receptor como para el emisor, variables que conforman la información de base para proyectos macroeconómicos como la Cuenta Satélite de Turismo y el Índice Mensual de la Actividad Turística, que están en fase de desarrollo con otras instituciones del sector público y privado del país.

Incluye los resultados de la Encuesta del Gasto Turístico 2009, los datos de oferta y ocupación hotelera, así como los aspectos económicos, entre otros.

El turismo continúa proyectándose como un eje indispensable en el desarrollo y recuperación económica en Guatemala.

---

4

[http://heartofthemayanworld.com/resumen\\_ejecutivo/index.html](http://heartofthemayanworld.com/resumen_ejecutivo/index.html)

### 3. Investigue

Instrucciones: Investigue lo que a continuación se le solicita. Entregue un informe impreso a su docente.

1. ¿Cuál es el índice de ocupación hotelera en su departamento en el último año?
2. ¿Cuál es el perfil del turista que llega a Guatemala? (género, edad, estado civil, nivel de educación, motivo de viaje, lugar que visita, actividad que realiza, dónde se hospeda)
3. ¿Cuál es el promedio de gasto por día del turista que visita Guatemala?
4. ¿Cuántas camas hay disponibles para el turista en su departamento?
5. ¿Qué cantidad de hoteles hay disponibles para el turista en su departamento?
6. ¿Cuál es el objetivo de tener toda esta información?
7. ¿Conoce algún tour operador que trabaje en el departamento donde vive?
8. ¿Qué tipo de actividades puede realizar un turista en su comunidad?
9. ¿Tiene su municipio la infraestructura para atender al turismo internacional?
10. ¿Considera usted que su comunidad es un destino turístico en la actualidad? Explique.

## Semana no. 12

### Actividades

#### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes enlaces, consulte información sobre el tema de esta semana, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/ventajasdesventajastipoempresa.html>

<http://www.visitguatemala.com/web/index.php>

<http://portal.sat.gob.gt/sitio/>

<http://www.igssgt.org/>

<http://www.diacogob.gt/informacion.php>

- Consulte además el código de comercio de Guatemala.

#### 2. Ejercicio

Instrucciones: Realice lo que se le solicita. Entregue un documento impreso a su docente.

1. Describa los tipos de empresas mercantiles que existen en Guatemala, enumere las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
2. Cuáles son los requisitos de inscripción de establecimientos de hospedaje, en el INGUAT, Registro Mercantil, SAT, IGSS, INTECAP, IRTRA, DIACO, Licencia Sanitaria y cuáles son los documentos que debe adjuntar en cada uno de los trámites.

### **3. Análisis**

Instrucciones: A continuación encontrará algunas preguntas que requieren de su análisis y la aplicación de los contenidos aprendidos durante la semana.

1. ¿Qué beneficios obtiene el recurso humano de la empresa al estar afiliado al IGSS?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuántos colaboradores debe tener la empresa para poderse afiliar al IGSS?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuánto es la cuota patronal y la laboral que se debe pagar al IGSS?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Cuáles son los requisitos para que el INTECAP le proporcione capacitación al recurso humano de su empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Por qué es un requisito para una empresa turística obtener la licencia sanitaria?



## Semana no. 13

Para ampliar sus conocimientos sobre el tema de esta semana puede visitar los siguientes enlaces:

- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/herramientasadministracionmoderna/default.asp)
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gerenciaintegral/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gerenciaintegral/)

### Actividades

#### 1. Caso

Instrucciones: A continuación encontrará un caso real, realice la lectura del mismo. Al finalizar, responda las preguntas que aparecen, de acuerdo a las necesidades que se plantean y los contenidos vistos durante la semana.

#### Caso: Hotel la Amistad

La ciudad de Quetzaltenango se ha distinguido por su desarrollo en todas las áreas sociales, culturales, deportivas así como el crecimiento de las empresas hoteleras, es por eso que varios inversionistas se han convertido en empresarios hoteleros en este municipio.

Últimamente los gerentes de hoteles se han quejado de la baja ocupación, ya que influye de gran manera la imagen negativa del país en relación a la inseguridad y violencia, el mal estado de las carreteras, que repercute en la movilización de turistas nacionales e internacionales.

Hotel La Amistad, empresa individual, clasificado por el INGUAT con la categoría 4 estrellas con capacidad de brindar el servicio a 250 personas, en habitaciones dobles, amplio parqueo, restaurante con capacidad para 300 personas, bar, 5 salón para eventos especiales con capacidad para 750 personas en total, piscina climatizada, área de juegos, servicio de lavandería, cambio de moneda, internet inalámbrico y servicio a la habitación, ubicada a la orilla de la carretera CA-1

La empresa tiene 110 empleados, distribuidos en los diferentes departamentos, en cada uno tienen un jefe de área, que en su mayoría son personas que se han graduado de bachilleres en hoteles o turismo.

Los puestos operativos representan el 95% de la fuerza laboral, que en su generalidad tienen una escolaridad inferior al 3° básico, pero que en alguna forma tienen algo de experiencia.

A la fecha el hotel ha estado abierto al público por dos años, tiene una ocupación del 50% en habitaciones y 45% en restaurante, el salón para eventos tiene muy poca demanda, 15%.

El gerente y propietario del Hotel La Amistad, el señor Julio Juárez, tiene a su cuñado, Alejandro Ordóñez, perito contador, de 34 años, que trabajó un par de años en un hotel de Panajachel, como gerente general, y a su hermana Inés Juárez, secretaria bilingüe, con tres años en la universidad, en la carrera de comercio internacional, que les ayuda en la administración del hotel, ya que don Julio viaja constantemente a Estados Unidos, de hecho, hace dos semanas regresó de viaje, y se encuentra que en el libro de la DIACO hay muchas quejas de clientes insatisfechos por el servicio y la calidad de la alimentación, por lo que decidió despedir al 30% del personal.

El resto del recurso humano está descontento porque de alguna manera el trabajo se les ha recargado. Además como medida de emergencia, porque la empresa tiene pocos ingresos, se le ha informado al personal que el próximo mes ya no les van a proporcionar la alimentación, que normalmente se les daba como un bono adicional a su sueldo, pero los que deseen comer en el hotel, les pueden vender cada tiempo de alimentación por Q 8.00.

Además, recibió el último estado de resultados que le presentó el contador, que tiene pérdida, en cifras relativas, como se presenta a continuación:

Estado de Resultados Mes Anterior	
Concepto	Porcentual
Ingresos Totales	100%
Costo de Ventas	25%
Utilidad Bruta	75%
- <b>Gastos Fijos</b>	
Sueldos	40%
Alquileres	10%
Gastos administrativos	27%
Gastos de Operación	8%
Amortizaciones	3%
Depreciaciones	4%
Intereses	1%
= Pérdida del ejercicio	-18%

### Desarrolle lo que se le solicita...

Instrucciones: Luego de la lectura del caso, reúnanse en grupos de tres integrantes y elaboren lo solicitado. Finalmente entregue a su docente un informe impreso por grupo. El señor Juárez se da cuenta que la empresa necesita un profesional que le asesore, así que le contratan a usted y solicita lo siguiente:

1. Un análisis situacional de la empresa, utilice las herramientas administrativas.
2. Alternativas para la empresa.
3. Un diagrama de Gantt con las acciones que tomaría para mejorar esta empresa.
4. Su opinión sobre el estado de resultados presentado por el contador.
5. Certificaciones a las que podría optar la empresa para estar en armonía con el medio ambiente, requisitos, ventajas y desventajas, además de cuál sería aproximadamente el costo.
6. ¿Cuánto le costará al señor Juárez su trabajo?

Además, responda lo siguiente:

7. ¿Cuánto considera usted que debería ser la ocupación de este hotel? ¿Por qué?
8. ¿Qué opina usted de la medida que el señor Juárez tomó en relación a la alimentación?  
¿Cuál es la consecuencia de dicha acción?
9. Determine la cantidad que la empresa pagó de pasivo laboral al liquidar al 30% del personal, usando como base el salario mínimo actual y que todos hayan estado trabajando en la empresa desde el inicio (4 de agosto recién pasado, cumplió dos años la empresa)
10. ¿Qué acción sugeriría con respecto al cuñado y hermana del señor Juárez?

## Semana no. 14

### Actividades

#### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes enlaces, consulte información sobre el tema de esta semana, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- [http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)
- <http://www.auladeeconomia.com/AG02b-TOMA%20DE%20DECISIONES.ppt>
- <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
- <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>
- [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI\\_ManualACTyCCC.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI_ManualACTyCCC.pdf)

#### 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo para la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

### Toma de decisiones<sup>5</sup>

La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas; constituye por lo tanto la esencia misma de la planeación. Los administradores deben tomar decisiones sobre la base de la racionalidad limitada, o acotada. Esto es, deben tomarlas a la luz de todo lo que puedan saber de una situación, aunque esto no equivalga a todo lo que sería ideal que supieran. El término “satisfaciente” suele emplearse para describir la elección de un curso de acción satisfactorio en determinadas circunstancias.

Dado que casi siempre se dispone de alternativas (muchas, por lo general) para un curso de acción, los administradores deben restringir su atención a aquellas que consideran los factores limitantes. Éstos son los factores que obstruyen el cumplimiento de un objetivo. Después, las alternativas se evalúan en términos de factores cuantitativos y cualitativos. Otras técnicas para la evaluación de alternativas son el análisis marginal y el análisis de costo-beneficio. La experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis, toman parte en la selección de una alternativa.

Hay decisiones programadas y no programadas. Las primeras son aptas para problemas estructurados o rutinarios. Son especialmente los administradores de nivel inferior y los empleados en general quienes toman este tipo de decisiones. Por el contrario, las decisiones no programadas se aplican a problemas no estructurados ni rutinarios y por lo general son responsabilidad de los administradores de alto nivel.

Entre los métodos modernos para la toma de decisiones destacan el análisis de riesgo (que consiste en la asignación de probabilidades matemáticas a los resultados de decisiones) y los árboles de decisión (por medio de los cuales se describen gráficamente los puntos de decisión, acontecimientos aleatorios y probabilidades de varios cursos de acción).

Los factores que determinan la importancia de una decisión son las dimensiones del proyecto, le

flexibilidad o inflexibilidad de los planes, la certidumbre o incertidumbre de las metas y premisas, el grado en que es posible medir las variables y el impacto sobre las personas.

La creatividad, que es la capacidad de desarrollar nuevas ideas, es importante para la administración eficaz. La innovación es el uso de esas ideas. El proceso creativo se compone de cuatro fases sobrepuestas: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 4) formulación lógica. Dos de las técnicas más comunes para favorecer la creatividad son la lluvia de ideas y la sinéctica.

---

<sup>5</sup> Castillo, F. (¿?). Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo. Disponible en línea: <http://blog.pucp.edu.pe/item/79396/toma-de-decisiones-en-condiciones-de-certeza-incertidumbre-y-riesgo>

### **Para analizar...**

1. ¿Por qué suele decirse que la experiencia es, no sólo una base costosa, sino también riesgosa para la toma de decisiones? ¿Cómo puede un administrador hacer mejor uso de la experiencia?
2. ¿Cómo y en qué aplicaría usted el principio del factor limitante a un problema de decisión con el que está familiarizado en este momento?
3. Identifique cinco problemas de decisión y recomiende decisiones programadas y no programadas. Si los ejemplos corresponden a una situación organizacional, ¿tienen que ver con los niveles superior o inferior?
4. Elabore un árbol de decisión para un problema de decisión suyo.
5. "La toma de decisiones es la función básica del administrador", comente esta afirmación.

6. ¿Qué efecto tiene la aversión al riesgo en su vida personal? Dada la situación, establezca su curva de preferencia.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. Intente recordar un problema que haya sido creativamente resuelto. ¿La solución fue producto de la discusión grupal o de un esfuerzo individual? Reconstruya las fases del proceso creativo.

### 3. Caso

Instrucciones: A continuación encontrará un caso, realice la lectura del mismo. Al finalizar, responda las preguntas que aparecen, de acuerdo a las necesidades que se plantean y los contenidos vistos durante la semana.

#### Caso: Juan David Herrera

El Señor Juan David Herrera, tiene una finca cafetalera por Nentón, Huehuetenango. Por el conflicto de la guerrilla y todos los problemas que se dieron por esa región, la finca estuvo abandonada. Ahora que la situación ha cambiado, el señor Herrera ha estado trabajando más la finca, pero tuvo que donar el casco de la finca a los trabajadores, en pago a los sueldos que no les pudo pagar en aquel entonces.

Hace unos 5 años construyó una casa, con todas sus comodidades, en otro sector de la finca, además de un par de cabañas que está construyendo en la actualidad a la orilla de un pequeño lago, pues considera que el lugar se presta para poder desarrollar el turismo, exactamente no sabe qué clase de turismo, pero tiene caballos, ganado, siembra de café y maíz. Ha descubierto que en un montículo hay restos de unas ruinas, que aún están sin explorar. La vista del lugar es preciosa, altas montañas, ríos y un lago se puede apreciar desde la finca.

El señor Herrera es una persona mayor, que además de la finca, tiene otros negocios en Huehuetenango, sus hijos, todos profesionales, no tienen ni la menor intención de ir a vivir a la finca, razón por la cual, el señor Herrera le ofrece a usted que se haga cargo de ella.

Le ofrece una habitación, de las 5 que tiene la casa patronal nueva, y alimentación, con la condición de que usted desarrolle esa finca como un destino turístico en tres meses, ganando el salario mínimo. Después de ese período de tiempo, le paga el 25% sobre ingresos, que usted logre en la finca, tomando en cuenta que el ingreso por persona en destinos similares es de alrededor de los \$ 80.00, todo incluido. Recuerde que en la casa todavía tiene 4 habitaciones dobles disponibles y muy pronto las dos cabañas con capacidad para 6 personas cada una.

## Desarrolle...

1. Elabore un listado sobre las decisiones que debe tomar y defina bajo qué condiciones está tomando cada decisión.
2. Realice un árbol de decisiones.
3. Usted puede darle una contra propuesta al señor Herrera, ¿qué le propone? Recuerde que ambos deben ser beneficiados, tomar en cuenta todos los aspectos que aparecen en el caso.
4. Consulte este caso con su familia y obtenga su punto de vista, luego analice.
5. Al momento de realizar un contrato con el señor Herrera, ¿Cuáles serían sus condiciones primordiales?

## Semana no. 15

### Actividades

#### 1. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

**Competencias (o habilidades) gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional<sup>6</sup>**

**Introducción**

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1994).

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente.

Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, 1982).

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1994). Muchas personas que hoy se preparan para ser

maestros, contadores, músicos, vendedores, médicos o abogados, algún día se ganarán la vida como gerentes, pues dirigirán universidades, despachos contables, orquestas, organizaciones de ventas, instituciones gubernamentales.

Siempre hay alguien en la organización que dependa de un gerente, pero nadie enseña a ser gerente. Existen una serie de competencias que debiese manejar un gerente ya sea en su interacción laboral y/o personal, destacando que el desempeño que posea un miembro de la organización no sólo es responsabilidad del sujeto, sino que esta responsabilidad es compartida, tanto por este miembro como por las condiciones que ofrece la organización a través de procesos y líderes.

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

**Desarrollo  
El Gerente**

Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el

---

<sup>6</sup> Felipe Castro Aguilera / Prof: Loreto Marchant R. En línea: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa (Rodríguez, 2001).

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker (2002), opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quien determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Pero el tener el título fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte al gerente en tal. Para ser hay que hacer, y quien no hace tampoco es.

La gerencia requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término.

**Según Crosby (1991), un gerente debe ser:**

(a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.

(b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.

(c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.

(d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.

(e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.

(f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe.

(g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización.

(h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido.

(i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y,

(j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

**Las Competencias**

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

El enfoque de las ciencias de la conducta impugnaba el hecho de que tanto los profesionales como los estudiantes hubieran aceptado sin una validación científica la mayor parte de la teoría sobre la gerencia que les precedía y deseaban someter a prueba la teoría y ver que era válido y qué no lo era. Cuando se utiliza el término ciencias de la conducta, se refiere a las disciplinas de la psicología, sociología y antropología.

### **Competencias gerenciales**

Una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

**Gerenciamiento de la motivación del personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.

**Conducción de grupos de trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

**Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

**Comunicación eficaz:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.

**Dirección de personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

**Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Será objeto de nuestros estudios posteriores validar el sistema presentado en la realidad de la empresa nacional y desarrollar líneas de formación y fortalecimiento de estas competencias gerenciales.

### **Discusión**

El conocimiento de las Competencias Gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

El alto rendimiento de las personas pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización. A

menudo surgen reservas sobre la posibilidad de desarrollar algunas de las competencias en personas que no parecen poseerlas; sin embargo la formación básica de cada gerente debería ser reforzada a través de una formación continua que requiera de un contenido práctico, de experiencias en situaciones de trabajo.

Estos dos aspectos, las competencias y las capacitaciones; constituyen dos elementos esenciales para la gestión de los recursos humanos y exigen para ello la atención de parte de la organización, de esta forma al estar todos involucrados participan en el propósito que es lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.

## Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bonache, J., Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas*. España: Financial TimesPrentice Hall.
- Crosby, P. (1991). *Liderazgo*. España: McGraw Hill.
- De Beas, A. (1993). *Organización y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. España: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- García, Miguel. *Competencias en la Gestión de recursos Humanos*. Disponible en línea en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Olmo, L. (2003). *Actitud Emprendedora*. Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar. 2003
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España: Pirámide.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: PrenticeHall.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley y Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos

## Responda...

1. ¿Cuál es su definición de gerente?



7. ¿Considera usted que tiene alguna o todas las competencias mencionadas? Explique.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Cree usted que las competencias pueden desarrollarse? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué manera?

## Reflexión

Luego de haber realizado las actividades de esta unidad, responda:

- a. ¿Qué sentimientos despertó en mí, el estudio de esta unidad?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- b. ¿A qué me motiva lo aprendido?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- c. ¿Puede señalar al menos tres valores que estén implicados en el trabajo de esta primera unidad o en los ejemplos estudiados?



## Unidad 5

### Entendimiento de los grupos y desarrollo de equipos efectivos

#### Descripción

En las empresas de servicio, como es la de hoteles y restaurantes, el trabajo en equipo es la base para ofrecer calidad al cliente. En estas empresas, quizás es lo más difícil de manejar, ya que por una parte tienen que pensar en todo lo que el cliente necesita, lo que la empresa le ofrece y luego, lo más importante, tener al recurso humano trabajando en equipo para poder satisfacer las demandas del huésped o comensal. Para ello se debe tomar en cuenta que cada colaborador tiene su propia cultura, costumbre, personalidad, etc. Mismos que debe moldear para ajustarse al equipo de trabajo de la empresa.

En estas empresas no existe un patrón o modelo a seguir para atender a todos los clientes, ya que por la misma idiosincrasia de cada uno, cada quien va a demandar algo diferente.

Usted como gerente tiene que prever todos los requerimientos del cliente, tener preparado al recurso humano para que pueda desempeñarse adecuada e inmediatamente, en cada circunstancia y poder coordinar con el resto del equipo todos los requerimientos del huésped o comensal, para que al final, esté satisfecho, porque ha recibido un servicio de calidad.

#### Objetivos

Después de la lectura y estudio de la presente unidad, usted estará en capacidad de:

- Aplicar la teoría para el control y el manejo de los grupos de trabajo vrs. los equipos.
- Manejar la dirección de personal sobre todo la cultura empresarial conociendo los comportamientos de los colaboradores en lo que se puede llegar a tener alguna injerencia.
- Proporcionar las herramientas de motivación y liderazgo para lograr la satisfacción de los colaboradores o cliente interno.

#### Lista de contenidos

- Grupos vrs. equipos. Tipos de equipos.
- ¿Qué es una cultura organizacional? ¿Cómo se crea una cultura?
- Creación y sustentamiento de la cultura de la organización.
- Creación de equipos de alto desempeño.
- Técnicas para administrar la cultura de una organización.

## Semana no. 16

### Actividades

#### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes textos y enlaces, consulte información sobre el tema de esta semana (grupos vrs. equipos), lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- Benavides, J. Administración. Los equipos de trabajo y la cultura organizacional. McGraw Hill
- <http://www.aulafacil.com/Trabequipo/CursoTrabequipo.htm>
- <http://www.aulafacil.com/cursosgratis/curso/trabajoenequipo.htm>

#### 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

## LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES: DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN<sup>7</sup>

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. Los más habituales (sin tener un carácter excluyente) son:

1. Según un criterio temporal: tiene que ver con la estabilidad de las relaciones:

- Grupos permanentes: se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización. La permanencia temporal de estos grupos no impide que haya cambios en su composición. Valgan como ejemplo los distintos departamentos que componen una empresa.
- Grupos temporales o creados "ad hoc": se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.

2. Según un criterio de formalidad: tiene que ver con el origen de los grupos:

- Formales: nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Los seis miembros que conforman una tripulación de vuelo, son un ejemplo de un grupo formal. Se trata de grupos definidos y planificados para lograr los objetivos de la organización. Equipos de trabajo, departamentos, comisiones..., todos ellos, independientemente de otros criterios, comparten su carácter formal.

- Informales: En contraste, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Tres empleados de departamentos diferentes que casi siempre comen juntos son un ejemplo de un grupo informal. Surgen de las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización y están orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales de sus componentes. Grupos que se constituyen por lazos de amistad o atractivo, grupos de personas que comparten una misma problemática, etc.

3. Según un criterio de finalidad: tiene que ver con los objetivos de los grupos:

- Producción: grupos cuyos integrantes realizan conjuntamente determinado trabajo. Configuran los equipos de trabajo, departamentos y unidades de la organización
- Solución de problemas: se centran en problemas particulares de la propia organización. Por ejemplo, los círculos de calidad o los grupos para el estudio de proyectos.
- Resolución de conflictos: orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior. Se trata fundamentalmente de grupos de negociación.
- Cambio y desarrollo organizacional: incluyen diferentes grupos y técnicas grupales. Entre otros, grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

4. Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:

- Diferenciación vertical: compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección ("vértice estratégico"), pasando por los grupos directivos intermedios ("línea media"), hasta los grupos no directivos ("núcleo operativo").
- Diferenciación horizontal: incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados (relativos a la producción, investigación, etc.) basados en competencias particulares, y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

<sup>7</sup> Sosa Sálico, M. Análisis descripción y diseño de cargos. Disponible en línea en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

5. Según un criterio jerárquico: tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional:

- Actividad grupal: grupo con tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.
- Actividad individual: el grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales. Los miembros apenas tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe.

Por ejemplo, un "equipo de ventas" en el que, entre otras condiciones, se proporcionan comisiones individuales (lo cual genera competición entre sus miembros).

### Funciones que desempeñan

Los grupos tienen muchas funciones. Son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes y valores y en la disciplina de sus miembros. Como ya se señaló, ejercen presión sobre miembros que incumplen las normas a fin de que se adhieran a ellas. Son útiles además en la toma de decisiones y la negociación.

Miembros con diversos antecedentes pueden aportar diferentes perspectivas al proceso de toma de decisiones. Esto no significa, sin embargo, que las decisiones grupales siempre sean mejores que las decisiones individuales.

Diferentes estructuras grupales influyen en los patrones de comunicación. Así, la comunicación diferirá cuando se le canalice a través de un miembro clave o fluya libremente entre todos los miembros de un grupo. Asimismo, cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación. Si, por ejemplo, los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Finalmente, el liderazgo debe concebirse en el contexto de procesos grupales. La comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, así como al de las interacciones entre todos los miembros del grupo.

Los grupos también ofrecen ventajas a los individuos. Brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos. Otro beneficio de los grupos es que promueven la comunicación y dan seguridad.

### Tipos de grupos

- Grupo de mando: se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando, como el director de auditorías postales y sus cinco inspectores.
- Grupo de tareas: están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, si un estudiante de un colegio es acusado de un crimen en el campus de la universidad, podría requerir de comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director administrativo de los estudiantes, el jefe de servicios escolares, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Tal formación constituiría un grupo de tarea. es de notarse que todos los grupos de mando son también grupos de tarea, pero debido a que estos últimos pueden cruzar a lo largo de la organización, lo contrario no necesariamente es verdad.
- Grupo de interés: la gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
- Grupos de amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica: en el apoyo del equipo de fútbol o en sostener puntos de vista políticos similares, por mencionar algunas características.

### La gestión del grupo de trabajo. Estructura

Un grupo de trabajo es un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de comprometerse en el trabajo colectivo que requiere del esfuerzo conjunto. Así que su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro del grupo. No hay una sinergia positiva que pudiera crear un nivel total de desempeño mayor que la suma de las contribuciones.

### Procesos de grupo. Toma de decisiones grupales

El siguiente componente de nuestro modelo del comportamiento del grupo considera el proceso que está dentro del grupo –los patrones de comunicación usados por los miembros para intercambiar información, los procesos de toma de decisiones, el comportamiento de líder, las dinámicas de poder, las interacciones de conflicto y similares.

La creencia de que dos cabezas son mejor que una, ha sido largamente aceptada como un componente básico de los sistemas legales de EE.UU. y otros países. Esta creencia se ha expandido hasta el punto en que, hoy en día, muchas decisiones se toman en grupo, equipos o comités.

Los grupos formados para tomar decisiones se usan ampliamente en las organizaciones, pero ¿ello implica que la toma de decisiones en grupo sea preferible a aquella hecha por un solo individuo?. Veamos algunas fortalezas y debilidades de los grupos.

**Fortalezas de la toma de decisiones en grupo:** Los grupos generan información y conocimientos más completos. Al agregar recursos de diversos individuos, los grupos contribuyen más al proceso de decisión. Ofrecen una incrementada diversidad de puntos de vista. Esto representa mayor oportunidad de considerar más métodos y alternativas. La evidencia indica que un grupo siempre sobrepasará al mejor individuo.

De esta forma los grupos generan decisiones de alta calidad. Finalmente, los grupos conllevan una aceptación mucho mayor de una solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la opción final debido a que la gente no acepta la solución. Los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones probablemente apoyen con entusiasmo la decisión y alienten a los demás a aceptarla.

**Debilidades de la toma de decisiones en grupo:** a pesar de las ventajas acotadas, las decisiones en grupo tienen sus desventajas. Consumen tiempo. Típicamente se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo. En los grupos, hay

presiones para entrar a la conformidad. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y considerados como un activo para el equipo favorece la superación de cualquier desacuerdo abierto.

La discusión del grupo puede ser dominada por uno o pocos miembros. Si la coalición que domina se compone de miembros de habilidad baja y media, sufrirá la eficacia total del grupo. Por último, las decisiones de grupo adolecen de la responsabilidad ambigua. En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

**Eficacia y eficiencia:** el grado de eficacia de los grupos depende de los criterios que Ud. use para definir ésta. En cuanto a la precisión, las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final, la aceptación está del lado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Con algunas excepciones, la toma de decisiones en grupo consume más horas de trabajo que si un individuo atacara el mismo problema por sí solo. Sin embargo, como ya notamos, estas ventajas en la eficiencia tienden a ser la excepción. Los grupos son generalmente menos eficientes que los individuos. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

**Técnicas de toma de decisiones:** la forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los Grupos de Interacción. En éstos, los miembros se reúnen cara a cara y se apoyan tanto en la interacción verbal como en la no verbal para comunicarse entre ellas.

La tormenta de ideas trata de superar las presiones hacia la conformidad, en los grupos de interacción, que retardan el desarrollo de alternativas creativas. Esto lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualquiera y todas las posibilidades, mientras que restringe cualquier crítica de esas alternativas. En una sesión

típica de tormenta de ideas, de seis a doce personas se sientan ante una mesa redonda. El líder del grupo enuncia el problema de manera clara. Entonces los miembros “liberan” tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado. Ninguna crítica se permite y todas las opciones se archivan para una discusión y un análisis posteriores. La idea solitaria estimula otras y los juicios de las sugerencias más extrañas se mantienen hasta que se impulsa después a los miembros del grupo a “pensar lo inusual”.

Otro tipo de forma de toma de decisiones es la Técnica Grupal Nominal, ésta restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los integrantes están físicamente presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero operan en forma independiente. Específicamente, se presenta un problema y entonces tienen lugar los siguientes pasos:

1- Los miembros se reúnen como un grupo pero, antes de que se efectúe cualquier discusión, cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema.

2- Después de este periodo de silencio, cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, presentando una idea única hasta que todas las ideas se han presentado y se han grabado. Ninguna discusión se realiza hasta que todas las ideas se hayan grabado.

3- Posteriormente, el grupo discute las ideas para aclararlas y las evalúa.

4- Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente ordena las ideas según su importancia. La idea con calificación más alta determina la decisión final.

El método más reciente en la toma de decisiones de grupo es el que mezcla la técnica del grupo nominal con la tecnología computacional compleja. Se denomina Reunión Electrónica. Se presentan los temas a los participantes, quienes teclean sus respuestas en la pantalla de su computadora. Los comentarios individuales, como también los votos, se despliegan en una pantalla de proyección en el cuarto.

### Tipos de equipos

Los equipos pueden ser clasificados con base en sus objetivos. Las tres formas más comunes de equipo que Ud. probablemente encuentre en una organización son los equipos de solución de problemas, los equipos auto dirigidos y los equipos interfuncionales:

- Equipos de solución de problemas: en los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Un ejemplo de los equipos de solución de problemas son los círculos de calidad.
- Los equipos auto dirigidos: son grupos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente auto dirigido incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.
- Equipos interfuncionales: estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.

**Responda...**

1. ¿Cómo define usted a un equipo?
2. ¿Cuáles son las características de un equipo?
3. De acuerdo a la clasificación de los grupos, ¿Cuáles considera que aplican a las empresas de hoteles y restaurantes? Explique.
4. ¿En qué manera las principales funciones de los grupos se aplican a las empresas de su carrera?
5. ¿Cuáles son los diferentes tipos de grupos y cómo se integran a las empresas hoteleras?
6. En un cuadro comparativo, escriba las fortalezas y debilidades en la toma de decisiones por grupos y equipos.
7. ¿Cuáles son las técnicas en la toma de decisiones? Explique.



8. ¿Qué opina usted de la técnica grupal nominal?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. En las empresas hoteleras de su región, ¿considera que tienen equipos o grupos de trabajo? Explique.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. ¿Cree usted que es difícil cambiar de grupo a equipo a las personas que trabajan en la empresa? Explique.

### 3. Caso

Instrucciones: A continuación encontrará un caso, realice la lectura del mismo. Al finalizar, responda las preguntas que aparecen, de acuerdo a las necesidades que se plantean y los contenidos vistos durante la semana.

#### Caso Hotel Privilegio

El hotel Privilegio es una empresa que abrió sus puertas hace un año, en la ciudad XXX, está catalogada por el INGUAT de cuatro estrellas, tiene 60 habitaciones dobles, restaurante, bar, salón para eventos (capacidad para 300 personas) y todos los servicios de su categoría.

El gerente es el señor Oscar Piedrasanta, un joven de 25 años, hijo de los dueños del hotel, los señores Julio y Astrid Piedrasanta, (comerciantes exitosos de la localidad). Por su experiencia en el comercio, han contratado a 40 personas, que tienen alguna experiencia en hotelería, con lo cual consideran que es suficiente.

El negocio ha estado algo bajo, pero ellos prefieren que sea así, para que el recurso humano vaya adquiriendo seguridad, y de alguna manera van saliendo, unos meses con pérdida y otros ganan un poquito, total, los otros negocios pueden ir apoyándoles económicamente.

Recientemente, la Federación de ciclismo les pidió que les brindara hospedaje por una noche, cena y desayuno, para 120 personas, a lo cual accedieron con mucha alegría. Recibieron el listado de los equipos participantes, para que el hotel les asignara las habitaciones, cada ciclista tenía a la par escrito a qué equipo pertenecía, ya que era una competencia entre diferentes equipos, asimismo enviaron la alimentación requerida, que debían ser servido estilo bufé para los deportistas y el horario para que les sirvieran los alimentos, ya que al otro día tenía que seguir a otro destino, y necesitaban descansar.

El día del check in, los de la Federación de ciclismo se encuentran con que han ubicado a los equipos rivales en las mismas habitaciones, luego la cantidad y calidad de los alimentos no era el requerido. El encargado de la Federación al cabo de unas horas logra ubicar correctamente a los equipos y tras esperar aún más por los alimentos se retiran a descansar, pero está muy molesto con el gerente.

Al día siguiente, el encargado de la Federación busca al gerente para pedirle una explicación, a lo cual Oscar le comenta:

- Que la asignación de habitaciones la habían hecho las recepcionistas, en sus diferentes turnos, ya que a la de la mañana no le había alcanzado el tiempo, entonces la de la tarde terminó de hacerla, por eso la confusión.
- La encargada de compras no había conseguido suficiente materia prima, y que se había tardado mucho buscándola en el mercado, por lo que los cocineros se habían atrasado.
- Que uno de sus meseros se había accidentado, por lo cual estaba corto de recurso humano, además de tener a algunos de vacaciones.

En encargado de la Federación, no conforme con la explicación, realiza un sondeo con el personal, el cual le explica:

- La recepcionista le cuenta que el que hizo la asignación de habitaciones fue el gerente.
- Le cuenta una mesera que la encargada de las compras busca comprar lo más barato para que le rinda un poco más el dinero, entonces espera comprar por la tarde, que es cuando los del mercado ya se quieren ir y lo dejan más barato.
- Además, percibe cierta enemistad, inconformidad entre los compañeros de trabajo, asimismo, le comentan que el sueldo que reciben es inferior al salario mínimo.

Los dueños del hotel, Julio y Astrid, al enterarse de esta situación llegan a la conclusión que necesitan contratar la asesoría de un profesional en el área, razón por la cual le localizan y le plantean lo siguiente:

1. Ellos consideran que el recurso humano que tienen es bueno, pero que no saben por qué no han respondido bien ante los clientes.
2. Les gustaría que el personal sugiriera mejoras para la empresa, porque están conscientes que su hijo no tiene experiencia, y ellos están en contacto con los clientes, y saben qué desean.
3. Requieren que usted les sugiera algunas recetas estándar y precios sugeridos de venta, para poder ofrecer a los diferentes grupos que puedan llegar posteriormente, ya que estaban haciendo cuentas y consideran que no les ha quedado mayor cosa...

Además, necesitan que usted realice:

4. Un cronograma, con las actividades, para implementar los círculos de calidad en la empresa y cómo lo implementaría, así como el costo que esto representa para la misma.
5. Un análisis de la empresa, presente algunas alternativas de acción para corregirlas.
6. Un ejemplo de cómo los señores Piedrasanta tendrían que calcular los precios de venta.

#### **4. Análisis**

Instrucciones: A continuación encontrará algunas preguntas que requieren de su análisis. Según su criterio, qué opina de:

1. La administración de la empresa.
2. La actitud del gerente.
3. El concepto que tienen los dueños del negocio.
4. La cantidad de personal y políticas que usted detectó.

Entregue un informe de este análisis a su docente. Cada uno de los 4 incisos debe tener por lo menos diez líneas justificando su opinión.

## Semana no. 17

### Actividades

#### 1. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, la cual le ayudará a comprender más sobre el tema de la semana.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

### Características destacadas de los equipos de alto desempeño

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 miembros, se vuelve difícil llevar a cabo el trabajo.

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que

ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Podemos identificar nueve papeles potenciales en el equipo:

1. Consejero: alienta la búsqueda de más información.
2. Conector: coordina e integra.
3. Creador: inicia las ideas creativas.



## Semana no. 18

### Actividades

#### 1. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, la cual le ayudará a profundizar sobre los elementos de estudio de esta semana.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

#### Creación y sustentamiento de la cultura de la organización<sup>8</sup>

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)

<sup>8</sup> <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
  - Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)
- 

## 2. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes enlaces, consulte información sobre el tema de esta semana, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizacionalfundamentos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacionalfundamentos/default.asp)
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2406-creando-una-cultura-organizacional.html>

## 3. Ejercicio

Instrucciones: Seleccione una empresa hotelera de su ciudad y proponga lo siguiente:

- Los valores centrales y compartidos que debería tener.
- Realice la misión, visión y objetivos de dicha empresa.
- Proponga capacitaciones/charlas/talleres, etc. necesarias para implementar una cultura organizacional en esa empresa.
- Presente a su docente un documento escrito con esta información.



## Semana no. 19

### Actividades

#### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En el siguiente enlace, consulte información sobre el tema de esta semana, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

#### 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

### Concepto de cultura organizacional<sup>9</sup>

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.

### ¿Cómo se crea una cultura?

Fomentar el trabajo en equipo es la creación de una cultura de trabajo en la que prime el valor de la colaboración. En un entorno de trabajo en equipo, la gente entiende y cree que el pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa. La gente reconoce, e incluso asimila, la creencia de que "ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros."

Es difícil encontrar lugares de trabajo que ejemplifican el trabajo en equipo. En Estados Unidos, las instituciones, como escuelas o estructuras familiares hacen hincapié en ganar, ser el mejor. Los trabajadores rara vez se plantean el trabajo en equipo y la colaboración real.

Los jefes ejecutivos comunicarán la expectativa clara de que se espera que el trabajo en equipo y la colaboración sean la base. Nadie es dueño de su trabajo o el proceso por sí mismo. Las personas que realizan los procesos de trabajo y los puestos están abiertas y receptivas a las ideas y las aportaciones de otros en el equipo.

El trabajo en equipo es recompensado y reconocido. El "Llanero Solitario", aunque sea un excelente trabajador, se valora menos que la persona que logra sus resultados con otros mediante el trabajo

en equipo. La Compensación, bonus y premios dependen de las prácticas de colaboración tanto como contribución individual y al grupo.

Los miembros de la organización hablan de identificar el valor de una cultura de trabajo en equipo. Si los valores son formalmente por escrito y compartido, trabajo en equipo es uno de los cinco o seis claves.

Los objetivos deben ser alcanzables, motivantes y consensuados. Además deben depender del rendimiento individual, pero también del equipo.

El sistema de gestión del rendimiento y la valoración del personal pone énfasis en el trabajo en equipo. A menudo, las valoraciones son de 360 grados (tanto de superiores como de subordinados).

Formar equipos para resolver los problemas reales de trabajo y para mejorar los procesos. Proporcionar capacitación en métodos sistemáticos para que el equipo gaste su energía en el proyecto, no en encontrar la manera de trabajar juntos como un equipo para acercarse a ella.

Mantenga reuniones del departamento para revisar los proyectos y el progreso, para obtener datos generales, y para coordinar los procesos de trabajo compartido. Si los miembros del equipo no se llevan bien, examinar los procesos de trabajo de mutuo propio. El problema no es por lo general la personalidad de los miembros del equipo. Es el hecho de que los miembros del equipo a menudo no están de acuerdo en cómo van a entregar un producto o un servicio o los pasos necesarios para lograr algo.

Contribuir a la diversión y oportunidades compartidas en la agenda de la organización. Por ejemplo: llevar a los equipos a un evento deportivo, patrocinar cenas en un restaurante, ir de excursión a un parque de atracciones, celebrar una reunión mensual de la empresa, patrocinar equipos de deportes...

Celebre los éxitos del equipo en público. Favorecerá el sentido de pertenencia.

---

<sup>9</sup> Castillo, C., Del Pino, N. y Espinosa, V. (¿). Cultura organizacional. Disponible en línea: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.

**Responda...**

1. En su opinión, ¿cuáles son los valores imprescindibles en una empresa hotelera? Explique.
  
2. Se desea que las empresas hoteleras tengan una cultura organizacional enfocada al servicio, honestos, puntuales, respetuosos. ¿Qué puede hacer usted, si estamos en un país pluricultural, en donde se dice que hay una "hora chapina" y la hora de Dios, que se debe respetar la cultura de cada colaborador de la empresa?
  
3. Un dicho dice: "la culpa no la tiene el loro, sino quien le enseña a hablar" ¿cree que esto aplica a las empresas turísticas?, ¿considera que si el gerente da las directrices, el recurso humano las aplica?, ¿en qué forma se podría implementar una cultura organizacional? y ¿cuáles son los pasos a seguir? Ilustre con un diagrama de procesos.

## Semana no. 20

### Actividades

#### 1. Lectura de repaso

Instrucciones: En los siguientes textos, consulte información sobre el tema de esta semana, lea la información que ahí aparece y amplíe sus conocimientos sobre el tema.

- Comunicación y Motivación
  - Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de la organización, octava edición. Mc Graw Hill.
  - Benavides ,J. Administración. McGraw Hill.
  - Koontz, H., Weihrich,H. Administración, una perspectiva global (11ª.edición) McGraw Hill.

#### 2. Lectura

Instrucciones: Realice la siguiente lectura, analícela y responda a las preguntas que aparecen al final de la misma.

##### Recomendaciones para la lectura

La lectura es la más poderosa herramienta que usted tiene para aprender. De su correcto desarrollo y ejercitación depende en mucho su éxito profesional y personal.

Le recomendamos para que aproveche al máximo esta herramienta considerar las siguientes instrucciones:

##### 1. Antes de la lectura

Automotívese para la lectura: lea el título y los subtítulos. Trate de anticiparse a lo que tratará.

¿Qué expectativas desarrolla en usted el saber de qué tratará? Un tema nunca es totalmente nuevo para el lector. Sus conocimientos previos le ayudarán a comprobarlos o desmentirlos con el proceso de lectura y eso activará su mente para el aprendizaje.

Plantéese un objetivo par a la lectura: ¿cuál es su objetivo antes de iniciar la lectura? Esto dará mejor resultado si usted anota su respuesta. Si tiene alguna duda a este respecto, consulte con el docente del curso.

##### 2. Durante la lectura

Realice una lectura activa haciendo anotaciones o preguntas sobre lo que no entiende o como reacción a lo que lee. Subraye lo esencial y destaque las palabras que desconozca.

##### 3. Posterior a la lectura

Identifique, por escrito u oralmente, el tema de la lectura, la idea principal de la misma y finalmente, haga un resumen de lo leído –de aproximadamente media página de extensión a computadora o una página a mano-. Realice las actividades sugeridas y luego, en clase, comparta sus hallazgos con el resto de sus compañeros.

## LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO<sup>10</sup>

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación. Los líderes del siglo XXI

pueden desempeñar un importante papel positivo en estas variables. La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideren la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado.

### **La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción**

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, y la motivación es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

La conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse, y está constituida por factores capaces, no sólo de provocarla, sino también de mantenerla orientada hacia el mismo. Toda actividad está motivada por alguna causa, y esa causa es lo que llamamos motivo, así pues el motivo nos impulsa a la acción, a la actividad, y se presenta bajo la forma de un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad... En esta actividad motivada se pueden distinguir tres momentos principales: el motivo en sí mismo, la conducta motivada y la disminución o satisfacción de la necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia los mismos intereses. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar. Podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño..., hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de la persona a ser bioquímico, periodista, astronauta,... ser solidario, dedicar parte del tiempo al voluntariado altruista...

---

<sup>10</sup> Liderar la motivación en el clima laboral. Disponible en línea en: [http://www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral)

La motivación es siempre anterior al resultado que se espera obtener, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

### El desarrollo de los individuos en la organización

El desarrollo y crecimiento de los individuos que la forman es estratégicamente importante para la Organización, observando esta necesidad, las empresas buscan motivar a sus colaboradores por medio de planes que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y/o personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación que evite la obsolescencia profesional,... Lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas. El líder debería preguntarse frecuentemente con referencia a sus colaboradores varias cuestiones:

- **Clima laboral:** ¿Se comparten acontecimientos personales tales como bodas, nacimientos, alegrías particulares, éxitos profesionales,...? ¿Existen frecuentes tensiones, malos modos, tratos desagradables,...? ¿Hay alegría y buen humor en las zonas de trabajo? ...
- **Comunicación:** ¿Están adecuadamente informadas las personas de cuanto sucede en la Organización? ¿Se forman áreas estancas o impermeables? ¿Hay fluidez y agilidad?...
- **Trabajo en equipo:** ¿Hay reuniones periódicas? ¿Son útiles y productivas? ¿Facilitan o entorpecen las tareas? ¿Se busca en ellas la mejora continua? ¿Reina el orden o el caos?...
- **Delegación:** ¿Tienen la posibilidad real de tomar decisiones? ¿Gestionan algún tipo de presupuesto? ¿Qué ámbitos abarca su responsabilidad? ...
- **Pertenencia:** ¿Son escuchadas sus opiniones referentes al trabajo en sí o sobre otros temas? ¿Están orgullosos de la empresa para la que trabajan? ¿Se identifican con “los colores del equipo”? ...

- **Reconocimiento:** ¿Se les agradece el trabajo en el que destacan? ¿Se les recompensa? ¿Forma parte de la cultura propia de la Organización “dar las gracias”? ...
- **Entusiasmo:** ¿Los empleados comienzan su jornada con ganas de ir a trabajar? ¿Se acometen los nuevos proyectos con desaliento? ¿Se proponen con frecuencia ideas nuevas? ...

### La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa

La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el éxito. Cuando la plantilla trabaja desmotivada, lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el absentismo, entrar “algo” tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificadas... En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

Los recursos humanos son los activos más importantes de la Organización, por lo que la motivación y la fidelización son fundamentales para la misma. ¿Tomamos con frecuencia “la temperatura” a la motivación de nuestros colaboradores? El espejo en que mejor podemos verla reflejada es el clima laboral que se respira, su análisis nos permitirá determinar si el liderazgo ejercido es el correcto o no. Pero también debemos reflexionar sobre nosotros mismos, pues el estímulo debe comenzar, sin lugar a dudas, en los niveles más altos, dando ejemplo de motivación, profesionalidad y comportamiento ético, por eso es bueno que realicemos con nosotros mismos una autocrítica:

- ¿Tengo ganas de ir a trabajar?
- ¿Comienzo con alegría el día?
- ¿Me dejo llevar por suposiciones no suficientemente fundadas?
- ¿Hago aceptación de personas?
- ¿Procuro ser imparcial?
- ¿Cumplo mis promesas?

- ¿Soy lo suficientemente humilde para reconocer los errores?
- (Añada otras reflexiones)...

### ¿CÓMO FOMENTAR LA MOTIVACIÓN DE SUS COLABORADORES?

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individualidad y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal. Son muchas las cosas que un directivo, si pretende liderar la motivación de sus colaboradores, puede realizar para fomentarla:

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Generar una Visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular.
3. Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
4. Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
5. Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que “estarse buscando la vida”.
6. Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica. Eso no se consigue participando en un seminario o leyendo un libro, sino poniéndola en práctica de forma cotidiana.
7. Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
8. Fomentar la conciencia de producción bienes y/o servicios. Lograr que la persona sea consciente de que origina una mercancía valiosa y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.
9. Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
10. Fomentar la autoestima. El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura y tiempo histórico con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se censura a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad, enfermedad,... La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo que realiza, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.
11. Conseguir compaginar vida familiar y laboral, respondiendo a cada necesidad individual. Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la Organización.
12. Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad. La camaradería nacida del trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados, facilitando la comunicación y derribando “muros”.
13. Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. Las personas trabajan también para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal y/o sus habilidades intelectuales. La inactividad continuada es más negativa y desagradable que el trabajo intenso.
14. Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes y los proveedores. El grupo de trabajo,

que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar también porque es importante para ella estar en compañía de sus colegas, compartiendo lo que hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones. El trabajo tiene un carácter social innegable, pues en la mayor parte de los casos se realiza en presencia de otras personas.

15. Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales.
16. Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos. La alta rotación tiene un coste gravoso para la Organización y es síntoma evidente de que “algo no funciona”.
17. Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
18. Permitir la participación en la toma de decisiones. Alentar la participación y la colaboración, construyendo los “puentes” necesarios para ello.
19. Hacer interesante el trabajo, enriquecer “ese puesto antipático” por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio.
20. Relacionar parte de la retribución con el rendimiento. A mayores logros, más beneficio individual. La motivación es un derivado de la ambición y de la autoestima, el catalítico necesario para que esta fórmula funcione es el incentivo. Todos trabajamos para obtener un beneficio, normalmente tangible.
21. Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando “se cumple más allá del deber” o en circunstancias especiales. Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas. Cada vez que un colaborador realice un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta, reconozcamos el logro adecuadamente de una

manera única, diferenciada y notable. Es importante conseguir que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.

22. Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.
23. Tratar a los colaboradores como personas, no como “unidades de producción”.
24. Tener en cuenta el estatus social. El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. El prestigio de una profesión es uno de los factores motivadores que atraen al individuo.
25. Involucrar a los colaboradores en criterios éticos, de responsabilidad social y medioambiental que estimulen su participación con el entorno, creando un ambiente de confianza y respeto.
26. Tratar a todos igual es un craso error, pues todos somos diferentes, y a nadie le gusta sentirse tratado de forma “clónica”, queremos sentirnos únicos. Para ello hay que conocer y dedicar tiempo al individuo.
27. Ofrecer retroalimentación (feedback) de manera precisa y oportuna. A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno, en esta situación una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto perjudicial en su rendimiento.

#### ¿CÓMO LOGRAR LA AUTOMOTIVACIÓN?

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento, un sentimiento que determina el continuar o cesar una actividad. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o la imposibilidad de conseguirlo. ¿Cómo lograr la automotivación?

El ser humano busca el placer y evita el dolor. Conocer cuáles son las tareas con las que se disfruta y las vivencias que no se desea experimentar, permitirá interpretar las actividades positivas y establecer mecanismos de protección ante las negativas.

El ser humano necesita cierta medida de control. Quien desee motivarse en el desempeño de una tarea, incrementará los elementos de esa tarea que están bajo tu control, incrementando su poder, su autoridad o su capacidad sobre esa cuestión. Evitará siempre el caos, la burocracia y el desorden.

El ser humano necesita sentir que contribuye. Es altamente estimulante el identifica de qué manera lo que se hace tiene un impacto positivo sobre otros.

La motivación activa nuestra diligencia y, en definitiva, nos hace trabajar más y mejor, disfrutando por ello. Así considerada, la motivación es incuestionablemente deseable, y sólo falta conseguir que el esfuerzo del individuo genere el mejor rendimiento. A los directivos corresponde el asegurar que así sea: que no haya “fugas” de energía. Cuando hay motivación suficiente, las probabilidades de lograr con éxito lo que se pretende aumentan de forma muy considerable. Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los individuos.

### **Responda...**

1. ¿Por qué es importante la motivación?
2. ¿Qué es la motivación?
3. Describa algunas de las teorías de la motivación
4. En qué consiste el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow?
- 5.Cuál es la función del dinero en la teoría de la motivación

6. Mencione qué relación hay entre la moral del empleado su desempeño laboral
  
7. ¿Por qué la disciplina es positiva para el empleado?
  
8. ¿Qué es la comunicación?
  
9. Mencione y explique cada una de las barreras de la comunicación.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. ¿Qué es la comunicación serial?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
11. Describa los tipos de comunicaciones formales.



## Referencias

- Baéz, S. (2000). *Hotelería* (3era. Edición). México: CECSA.
- Benavides, J. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Caldera Mejía, R. (2006). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría*. Consultado en: noviembre 2010. Disponible en línea: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/1o.htm>
- Casos: La totalidad de los casos que aparecen en esta guía de estudio son creación propia del compilador o recopilaciones de experiencias.
- Castillo, C., Del Pino, N. y Espinosa, V. (¿?). *Cultura organizacional*. Disponible en línea: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
- Castillo, F. (¿?). *Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo*. Disponible en línea: <http://blog.pucp.edu.pe/item/79396/toma-de-decisiones-en-condiciones-de-certeza-incertidumbre-y-riesgo>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va. Edición). México: Pearson Educación.
- Dieckow, L. (2010). *Turismo, un abordaje micro y macroeconómico*. Edición electrónica gratuita. En línea: <http://www.eumed.net/libros/2010b/678/Fuerzas%20que%20actuan%20en%20el%20mercado%20turistico%20globalizado.htm>
- Koontz, H. y Weihrich, H. *Administración, una perspectiva global* (11 Ed.). Mc-Graw Hill.
- *Liderar la motivación en el clima laboral*. Disponible en línea en: [http://www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral)
- Páginas de internet consultadas: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm> y [http://heartofthemayanworld.com/resumen\\_ejecutivo/index.html](http://heartofthemayanworld.com/resumen_ejecutivo/index.html)
- Sosa, M. *Análisis descripción y diseño de cargos*. Disponible en línea en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>
- Universidad Nacional de Colombia. Cátedra Unesco. *Turismo. Desarrollo sostenible del turismo. OMT*. Disponible en línea: <http://www.manizales.unal.edu.co/modules/ununesco/admin/archivos/desarrollosostenibledelturismo.pdf>

# Evaluación de Cierre

Estimado estudiante:

A continuación encontrará una serie de enunciados que le solicitamos responder. El objetivo es determinar el impacto académico que tiene su Material de apoyo para el estudio semipresencial con respecto a los procesos académicos. La escala a evaluar define así: 1, **Nada**; 2, **Bastante en desacuerdo**; 3, **Bastante de acuerdo**; 4, **Mucho** y 5, **No aplica (no se realizó)**. Muchas gracias por su colaboración.

FACULTAD	SEMESTRE	CARRERA	1	2	3	4	5
1. Usé todo el material.							
2. Mi proceso de aprendizaje ha sido grato/agradable con este material.							
3. El material facilitó que yo aprendiera por mi mismo (a).							
4. El resolver casos y/o ejercicios me permitió practicar actividades que servirán en mi futuro académico y profesional.							
5. El mayor aporte que he recibido en mi aprendizaje con este material es encontrar la relación de la teoría con la vida cotidiana.							
6. Me es fácil transferir lo aprendido con este material a la vida cotidiana.							
7. Realmente me siento motivado (a) para seguir aprendiendo.							
8. Este material ha despertado mi interés por ahondar en mi futura profesión.							
9. Me ha permitido descubrir mis propios pensamientos.							
10. Pienso que es útil aprender a resolver casos/problemas y/o ejercicios.							
11. Este material me ha ayudado a pensar creativamente.							
12. Los casos/problemas y/o ejercicios realmente me provocaron investigar en otros campos para resolverlos.							
13. El material me provocó rechazo.							
14. El material me motivó a trabajar y buscar información en otros lugares como bibliotecas e internet.							

Marque con una X (equis) la respuesta que a usted más le guste o asígnele un orden numérico de importancia donde 1 es el más importante.

15. ¿Qué aspectos considera que se pueden mejorar en este material?

- El tamaño del material impreso en cuanto a su manipulación.
- La calidad de la impresión.
- Incluir más casos y/o ejercicios.
- Dosificación del tiempo de trabajo propuesto en el material.
- Otros. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué inquietudes le ha despertado este material?

- Le desarrolla su creatividad.
- Le permite tomar decisiones.
- Otras, especifique, por favor: \_\_\_\_\_

17. Si usted siente rechazo por este material, señale cuál es la principal razón:

- Precio
- Tiempo de entrega
- Contenido (lecturas, síntesis, esquema resumen, etc.)
- Uso que le dio el docente. Especifique, por favor: \_\_\_\_\_
- Los casos/problema y/o ejercicios
- Otros, especifique, por favor: \_\_\_\_\_

**NOTA:** Por favor entregue esta evaluación al docente del curso quien enviará a PROFASR a través de su Coordinador (a) Académico (a).