



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**MOTIVACION DEL PERSONAL DE RECEPCIÓN DEL HOTEL
MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE**

**Trabajo de Grado Modalidad Pasantía, Presentado como Requisito Parcial
Exigido para Optar al Título de Licenciada en Hotelería.**

Autora:

Br. Karina Toussaint

C.I.:13.074.919

GUATAMARE, FEBRERO DEL 2009.

**MOTIVACION DEL PERSONAL DE RECEPCIÓN DEL HOTEL
MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE**

Prof. Paola Civile

Asesora

Lcda. María Mercedes Ramírez

Jurado Principal

Lcdo. Luís Castro

Jurado principal

DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen del Valle y al Cristo del Buen Viaje.

A mi hija Victoria de Los Ángeles.

A mis padres, Yomaira de Toussaint y Martín Toussaint.

A mis hermanos, Martín, Aura, Leonardo y José.

A mi abuela y mis tíos.

AGRADECIMIENTO

A mi hija Victoria de Los Ángeles, por haber nacido y por darme la fuerza para seguir adelante.

A mi padre, Martín Toussaint, por apoyarme durante todo este tiempo y así poder culminar la carrera.

A mi madre, Yomaira de Toussaint, aunque esté físicamente pero no mentalmente, siempre pude contar con ella y apoyarme en todo momento.

A mis hermanos, Martín, Aura, José y Leonardo, por siempre apoyarme para seguir adelante.

A mis sobrinos, José Luís, Jennifer, Jéssica y Jesús, por el amor que me han brindado.

A mi abuela, Petra, mi tía Esthelia, a mi padrino Hipólito, por siempre contar con ellos.

A mi cuñada Loycar Sucre, por contar con su apoyo.

A mi querida amiga y hermana, Rosyvic Figueroa, por siempre estar conmigo, y contar con ella y con sus padres Rosa y Víctor, durante toda nuestra amistad.

A mi querida amiga, Georgina Pérez, por estar siempre consecuente conmigo y creer en mi amistad.

A la familia Gil, en especial a Rosalba Gil, por brindarme su amistad durante nuestra amistad.

A mi asesora Paola Civile, por brindarme su mano y colaboración durante el desarrollo de la tesis.

A la profesora Yacsi La Rosa, por brindarme su colaboración incondicional.

Al profesor José Enrique Hernández, por su apoyo y ayuda.

A mi amigo incondicional y compañero de estudio, Mario Cardona, por siempre estar conmigo durante la carrera.

A la Familia Mendoza por su apoyo incondicional, en especial a la señora Cecilia y su hijo Marcelino.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | III |
| AGRADECIMIENTO | IV |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| CAPITULO I. SITUACIÓN A EVALUAR..... | 6 |
| 1.1. Denominación de la Empresa..... | 6 |
| 1.2. Proceso Objeto de Estudio | 6 |
| 1.3. Situación a Evaluar. | 6 |
| 1.4. Objetivos | 25 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 25 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 25 |
| 1.5. Alcances de la Investigación..... | 25 |
| 1.6. Técnicas de Recolección de Datos..... | 26 |
| 1.6.1. Revisión Documental..... | 26 |
| 1.6.2. Observación y Participación Directa..... | 26 |
| 1.6.3. Entrevista estructurada o formal | 27 |
| 1.6.4. Entrevista Semi Estructurada | 27 |
| 1.6.5. Operacionalización de Variables..... | 27 |
| CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DEL HOTEL MARGARITA INTERNACIONAL RESORT & VILLAGE | 30 |
| 2.1. Reseña Histórica del Hotel..... | 30 |
| 2.2 Ubicación. | 31 |
| 2.3 Misión. | 32 |
| 2.4 Visión. | 32 |
| 2.5 Objetivos Comerciales. | 33 |
| 2.6 Servicios Ofertados. | 33 |
| 2.7 Estructura organizativa..... | 37 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNACIONAL RESORT & VILLAGE | 42 |
| 3.1. Estructura Organizativa del Departamento | 42 |
| 3.2. Funciones del Personal Perteneciente al Departamento..... | 43 |
| 3.2.1. Supervisor de Recepción..... | 43 |
| 3.2.2. Auditor de Nocturno | 45 |
| 3.2.3. Recepcionista – Cajero..... | 46 |
| 3.2.4. Botones..... | 49 |
| 3.3. Relaciones Interdepartamentales del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village..... | 51 |
| 3.3.1. Contraloría | 51 |
| 3.3.2. Gerencia de Alimentos y Bebidas | 53 |
| 3.3.3. Departamento de Ama de Llaves | 53 |
| 3.3.4. Departamento de Seguridad | 53 |
| 3.3.5. Departamento de Reservaciones | 53 |
| 3.3.6. Departamento de Mantenimiento..... | 54 |
| CAPITULO IV. FACTORES DE MOTIVACIÓN QUE AUMENTAN LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DEL PERSONAL DE RECEPCION DEL HOTEL MARGARITA INTERNACIONAL RESORT & VILLAGE | 56 |
| 4.1. Trabajo Estimulante | 57 |
| 4.2. Sentimiento de Autorrealización..... | 58 |
| 4.3. Reconocimiento | 59 |
| 4.4. Logros y Cumplimiento | 60 |
| 4.5. Responsabilidad Mayor..... | 60 |
| CAPITULO V. FACTORES DE HIGIENE | 64 |
| 5.1. Factores Económicos | 64 |
| 5.2. Condiciones laborales | 66 |
| 5.3. Seguridad | 66 |

| | |
|---|-----------|
| 5.4. Factores sociales | 67 |
| 5.5. Categoría y Status | 67 |
| CAPITULO VI. TÉCNICAS MOTIVACIONALES | 73 |
| 6.1 Cómo Mantener la Moral Alta | 73 |
| 6.2 Facultar a los Empleados, Darles Independencia y Autonomía..... | 74 |
| 6.3 La Comunicación Uno a Uno..... | 74 |
| 6.4 Programas de Sugerencias..... | 74 |
| 6.5 Fomentar la Creatividad..... | 74 |
| 6.6 Formación y Desarrollo Personal..... | 75 |
| CONCLUSIONES | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | 90 |
| Libros | 90 |
| Tesis de Grado | 92 |
| Paginas Web..... | 92 |
| Libro en línea | 92 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. Operacionalizacion de las variables | 28 |
| Cuadro 2 técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción del hotel margarita internacional resort & village. | 78 |
| Cuadro 3 técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción del hotel margarita internacional resort & village. | 79 |
| Cuadro 4 técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción del hotel margarita internacional resort & village. | 80 |
| Cuadro 5 técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción del hotel margarita internacional resort & village. | 81 |
| Cuadro 6 técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción del hotel margarita internacional resort & village. | 82 |
| Cuadro 7 técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción del hotel margarita internacional resort & village. | 83 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Ciclo de la Motivación | 10 |
| Figura 2 Pirámide de las Necesidades de Maslow | 13 |
| Figura 3 Mapa de Ubicación del Hotel Margarita International Resort & Village..... | 32 |
| Figura 4 Modelo de Habitación | 34 |
| Figura 5 Modelo de Villa | 35 |
| Figura 6 Áreas Sociales del Complejo | 36 |
| Figura 7. Estructura Organizativa del Hotel Margarita Internacional Resort & Village..... | 38 |
| Figura 8. Organigrama del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village. | 42 |
| Figura 9. Relaciones Interdepartamentales del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village..... | 52 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Total De Resultados Del Factor Motivación Que Aumenta La Satisfacción Del Trabajo | 61 |
| Tabla 2. Total De Resultados De Higiene Que Ante Su Ausencia Crean Insatisfacción En El Trabajo | 70 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Grafico1. Tiempo de Servicio del Personal de recepción del Hotel Margarita International Resort & Village..... | 56 |
| Grafico 2. Opinión del Personal del Departamento de Recepción sobre la participación en actividades que le permitan alcanzar sus metas personales..... | 58 |
| Grafico 3. Opinión del Personal del Departamento de Recepción sobre la vinculación entre el Salario Percibido y las Responsabilidades y Funciones Realizadas. | 64 |
| Grafico 4. Opinión del Personal del Departamento de Recepción sobre la Relación Existente entre el Cargo y el Nivel de instrucción..... | 68 |

Introducción.

INTRODUCCIÓN

Un hotel es una empresa portadora de servicios, que ofrece a sus clientes alojamiento, comida, bebidas y una serie de entretenimientos (piscina, spa, áreas de juegos, bingos, bares y discotecas) brindando un ambiente de hospitalidad, con cortesía y calidez, tratando de generar un reconocimiento al servicio prestado al cliente.

Entonces, es importante que la empresa logre en gran medida, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y por lo tanto, debería disponer de información adecuada sobre ellos, con el objeto de considerar los aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los cuales ellos se fijan, para determinar el nivel de calidad de servicio a conseguir.

En tal sentido, para lograr una adecuada satisfacción de las necesidades de los huéspedes es imprescindible contar con una plantilla de personal con una actitud y disposición para brindar un adecuado servicio; es así como, la gestión de la calidad del servicio implica la implementación de una cultura de trabajo dentro de las empresas de servicio que estén enfocadas en el conocimiento emocional, intelectual y profesional de cada uno de sus empleados, de tal manera, que se podría considerar que la disminución en la calidad de servicio está directamente asociado a la calidad externa, a todas aquellas actividades realizadas frente a los clientes.

Sin embargo, para poder obtener un personal dispuesto, es necesario contar con una adecuada motivación, a fin de conseguir que el personal se sienta parte de la organización. En el caso específico, del Hotel Margarita International Resort & Village a través de un proceso de observación se han evidenciado en su departamento de recepción algunas situaciones que denotan la necesidad de determinar el grado de

motivación de su personal, ya que el mismo puede considerarse el punto más importante del hotel pues establece el enlace entre los clientes y la empresa al ser el primer y último contacto entre éstos.

Todo esto con el propósito de proponer estrategias motivacionales a ser aplicadas al personal de dicha unidad de trabajo con el objetivo de mejorar el servicio brindado a sus huéspedes.

Para ello, la autora empleó como técnicas de recolección de datos la observación y participación directa en cada una de las actividades realizadas en el departamento de recepción, entrevistas estructuradas al jefe del departamento, la realización de encuestas al personal perteneciente al departamento de recepción, con el objeto de conocer su opinión acerca del nivel o grado de motivación que poseen para el desempeño de sus puestos y funciones y por último la revisión de material bibliográfico, a fin de recolectar la información necesaria para sustentar el presente estudio.

En consecuencia el presente trabajo está estructurado en seis (6) capítulos, los cuales, se describen a continuación:

El capítulo I. Describe la situación a evaluar, la cual, incluye la denominación de la empresa, unidad objeto de estudio, los objetivos de la investigación y las técnicas de recolección de datos.

El capítulo II. Señala los aspectos generales del Hotel Margarita International Resort & Village, el cual a su vez esta integrado por una breve reseña histórica, la misión, visión, Objetivos, estructuras organizativas.

El capítulo III. Está referido a la descripción de la estructura organizativa del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.

El capítulo IV. Contempla la descripción de los factores de motivación que aumentan la satisfacción del trabajo del personal del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.

El capítulo V. Está referido a la descripción de los factores de higiene que, ante su ausencia, crean insatisfacción en el trabajo del personal de recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.

El capítulo VI. Consiste en la propuesta de técnicas motivacionales a ser aplicadas al personal Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

Y por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I

Situación a Evaluar.

CAPITULO I. SITUACIÓN A EVALUAR

1.1. Denominación de la Empresa

El hotel Margarita International Resort & Village es un establecimiento tres (3) estrellas, ubicado al final de la Avenida Bolívar de Porlamar, específicamente en la Urbanización Dumar Country Club, frente al Centro Comercial Central Madeirense, Municipio Mariño del estado Nueva Esparta. Se encuentra inscrito en el Registro Turístico Nacional con el número 00913 de fecha del 14 de noviembre de 1993.

El Hotel Margarita International Resort & Village, está conformado por dos tipos de alojamiento, apartamentos y cabañas, estas últimas operan con la modalidad todo incluido.

1.2. Proceso Objeto de Estudio

El proceso objeto de estudio de esta investigación se fundamenta en el análisis de la motivación del personal de recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

1.3. Situación a Evaluar.

Las empresas hoteleras deben prestar un buen servicio, para poder cumplir con las expectativas de los clientes y su satisfacción, pues de ello depende su supervivencia. Debido a esto, para proporcionar un excelente servicio se tiene que contar con un personal que esté capacitado para atender las necesidades de los clientes, y que se sienta incentivado y motivado para poder ofrecer un buen servicio,

pues cada día los clientes son más exigentes, en cuanto a trato, alimentación y/o los servicios generales que les pueda ofrecer la empresa.

Por lo tanto, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor que permitirá el logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensa, entre otros.

En este sentido, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Según Chiavenato (2001:301)

el motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Es decir, que el motivo varía en un mismo individuo en diferentes ocasiones, se puede decir que el motivo es provocado para producir una determinada conducta.

Sin embargo, no todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación, en el ámbito laboral, abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así puede señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de las personas. Así pues, toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que motiva. Entonces, el motivo es lo que impulsa a la acción, a la actividad. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad. Conociendo lo que es un motivo, se puede llegar a una definición de la motivación. De acuerdo con Castillo (2006: 200), el término “motivación” se refiere a: “la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos”.

Por lo tanto, la motivación en el ser humano es muy significativa porque ayuda al rendimiento y productividad. Al respecto Nittin (1969:103) señala:

La motivación actúa como una tendencia a hacer cesar la estimulación por medio de una reacción que provoque la reducción de la necesidad, en otras palabras, el estímulo es el punto de partida activo de la reacción, en tanto el organismo quiera deshacerse de esta estimulación que es desagradable.

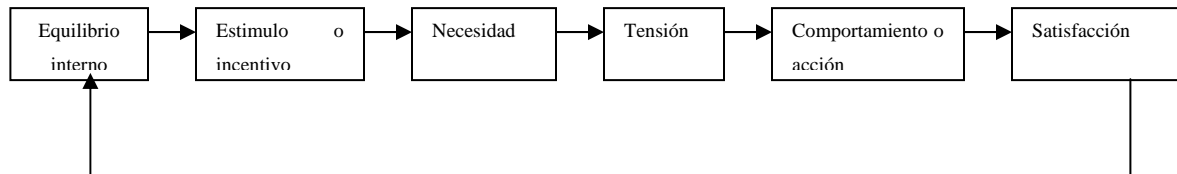
Por esta razón, la motivación se convierte en un elemento básico, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de los seres humanos, hacia el logro de objetivos que interesan a la misma persona.

En consecuencia, se puede nombrar los tipos de motivación que el individuo desarrolla, los cuales emanan de dos grandes fuentes: puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí, deriva la existencia de dos clases de motivación, las cuales según Romero, (2005:1), son:

- Motivación extrínseca: es originada para obtener un beneficio o recompensa, que pueden ser bonificaciones y reconocimiento, entre otros. Todo ello ayuda a aumentar su ego, y trata de evitar eventos desagradables, por ejemplo, rechazo de amigo, compañeros de trabajo, o pérdida de la confianza. Este tipo de motivación percibe la conducta positiva y/o negativa.

- Motivación intrínseca: es gratificante, es una conducta desafiante que se fija metas y logra sus objetivos.

Conociendo los tipos de motivación en el individuo, se puede decir, que los seres humanos tienen comportamientos y razonamiento distintos, en lo que se refiere a las necesidades humanas, que son las que motivan el comportamiento humano y producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo, y señalan que la conducta humana es motivada; En la figura 1, se muestra el ciclo de la motivación, según Chiavenato (2001: 303).

Figura 1 Ciclo de la Motivación

Fuente: Adalberto Chiavenato (2001:303) Administración: Teoría, procesos y práctica.

El autor enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, que él denomina como el ciclo motivacional, cuyas etapas son: el equilibrio interno, es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio, también menciona el estímulo, que es cuando aparece una inducción y genera una necesidad, y esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión, que a su vez produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción que al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente, y el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado. El estado ideal sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central

que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, el equilibrio no es absoluto sino dinámico, en el sentido de permitir el progreso. Secas, (2007: 1):

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

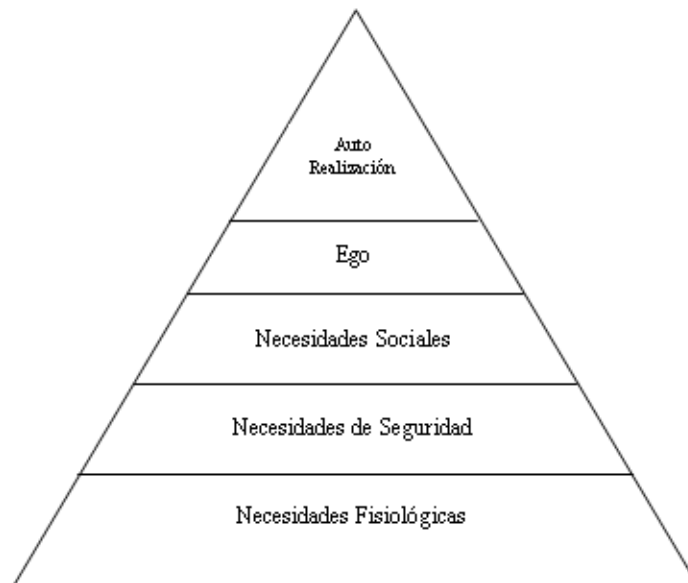
- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Apatía y desinterés.

Es por ello, que lo que se encuentra con más frecuencia en las organizaciones es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente se rinden, la moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta en ocasiones deliberadamente contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

En este sentido, el ser humano desarrolla diversas reacciones emocionales, como cambio de conductas que lo puede llevar al desequilibrio emocional, sin embargo este desequilibrio se puede dar por diversidad de razones, ya sea por problemas personales, laborales entre otros.

Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrarán que existen muchos factores que van desde el deseo de tener dinero que le permita cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación.

Una de las teorías de la motivación que pueden aplicarse para mejorar el rendimiento del personal dentro de la organización, es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow (figura 2).

Figura 2 Pirámide de las Necesidades de Maslow

Fuente: Calvo (2007:3)

El teórico hace referencia a las necesidades tomando como referencia:

- Elementos del Ambiente Personal.
- Elementos del Ambiente Laboral.

En el ambiente personal, según sus necesidades:

- Necesidades fisiológicas, este tipo de necesidad está vinculada a las necesidades personales como por ejemplo: alimentación, aseo, descanso entre otros.

- Necesidades de seguridad, está relacionada con un ambiente de tranquilidad y seguridad en el entorno donde se encuentre.
- Necesidades sociales, el ser humano es un ser social y necesita estar integrado en un grupo y ser aceptado por otras personas.
- Ego, este tipo de necesidad suele desembocar en satisfacciones como el poder, el prestigio o el estatus.
- Autorrealización, consiste en maximizar su potencial y lograr sus metas personales.

En el ambiente laboral se evidencian las siguientes necesidades:

- Necesidades fisiológicas, alimentación, confort, vestimenta, habitación, herramientas que faciliten el trabajo, sueldos y salarios bien remunerados.
- Necesidades de seguridad, está relacionado con la seguridad laboral tales como programa de seguro, bienestar laboral, y condiciones laborales seguras.
- Necesidades sociales, oportunidad de compartir en equipo y ser aceptado como miembro, en el ámbito laboral.
- Necesidades de estima, está vinculada con los logros, reconocimiento, oportunidad que se dan en el ambiente laboral.
- Necesidades de autoestima, este tipo de necesidad está relacionada con los trabajos creativos, desempeño laboral, y toma de decisiones.

Por otra parte, la Teoría de la Motivación e Higiene de F. Herzberg (1966), citada por Suárez (2002:3) menciona dos factores que son los siguientes:

a) Factores de motivación que aumentan la satisfacción del trabajo:

- Trabajo estimulante, consiste en el desarrollo personal y del desarrollo pleno.
- Sentimiento de autorrealización, seguridad de apoyar la ejecución de algo importante.
- Reconocimiento, ratificación de algo significativo.
- Logros y cumplimiento, ocasión de llevar a cabo algo trascendental
- Responsabilidad mayor, logro de nuevas tareas laborales, que le ayuden al mayor control del mismo.

b) Factores de Higiene que, ante su ausencia, crean insatisfacción en el trabajo.

- Factores económicos: están relacionados con los sueldos y salarios.
- Condiciones laborales: consiste en el área de trabajo y en las condiciones del entorno físico seguro.
- Seguridad: ofrece al empleado privilegio, reglas de trabajo justa, políticas y procedimiento acordes.
- Factores sociales: radica en compartir con sus compañeros.

- Categoría y status: reside en los títulos de los puestos y oficina.

Es importante destacar, que las teorías motivacionales señaladas anteriormente, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades. Al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Para comprender la motivación en el trabajo, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento humano es causado, motivado y orientado hacia los objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, los gerentes pueden manejar estos elementos a fin de que su empresa funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

La motivación, es un fenómeno altamente complejo, el cual puede verse desde diferentes perspectivas. Se puede decir que una buena motivación en el trabajo ayuda a mejorar las relaciones con otros fenómenos esenciales del comportamiento organizacional, como el desempeño y la satisfacción laboral.

La motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. La motivación, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas en lo que los motivos se expresan y se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. La motivación puede ser abordada desde distintas perspectivas. Entre la

motivación y otros fenómenos, como la satisfacción y el desempeño, hay una red circular de influencias, muy distintas a las simples conexiones deterministas que a veces se establecen.

Es por ello, que la importancia de la motivación laboral radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La clave de la motivación en el trabajo es proporcionar a los trabajadores aquello que realmente requieren, al detectar estas necesidades, los resultados serán positivos y así se obtendrá productividad, calidad y servicio.

Una buena motivación gerencial fomenta un ambiente agradable para los trabajadores y a su vez genera una imagen aceptable ante el público y por consiguiente motiva al cliente a sentirse identificado con la empresa y así requerir de sus servicios, mejorando y haciendo crecer día a día a la empresa que el gerente administra.

Es por ello, que la motivación del personal se constituye en un medio importante para el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejora la productividad en la empresa. Según Cortez (2007:4):

Es muy común oír decir en las organizaciones: hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

Sin embargo, toda organización cuenta con un grupo de personas dotadas de características propias, de personalidad que difieren en cada individuo, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, objetivos y metas. Al respecto Según Chiavenato (1989:107), señala: “la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencias a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían someterse”.

En este sentido, los seres humanos con habilidades, destrezas, experiencias y conocimientos, son los miembros primordiales de las organizaciones, la fuerza productiva y el motor capaz de poner en funcionamiento a cualquier empresa productora de servicios.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del trabajador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los trabajadores, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de los trabajadores.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tenga con su superior, y en la confianza, el respeto y las consideraciones que sus jefes les prodigan diariamente.

Sin embargo, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Según Hernández (2007:4):

Rotación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de [tiempo](#). Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas.
2. Bajas por motivos personales.
3. Bajas por motivos laborales.
4. Bajas por decisión de la propia [Empresa](#).

- Bajas biológicas: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas por motivos personales: son aquellas que su causa es el ámbito personal, problemas en el hogar que le impide trabajar, entre otros.
- Bajas por motivos laborales: puede existir mucha consecuencia una puede ser no tener buena comunicación con su superior o compañeros de trabajo.

- Bajas por decisión de la propia empresa: puede ser considerados por muchas razones, reducción de personal, o faltas del trabajador con la empresa.

Una de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. Generalmente detrás de esta razón se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

En el caso específico del Hotel Margarita International Resort & Village durante el período de pasantías llevadas a cabo en el Departamento de Recepción se observaron diversas situaciones que evidencian problemas en cuanto a la motivación del personal que labora en esta unidad de trabajo, entre los cuales se pueden mencionar:

- Una constante rotación del trabajador, que hace que el puesto de trabajo se percibe inestable.
- La falta de confianza por parte de los trabajadores en los gerentes y en la organización.

- La ausencia de un ambiente laboral que propicie el trabajo en equipo, lo que permite brindarle al cliente el mejor trato y un servicio que sobrepase sus expectativas.

- El mal servicio de alimentación que les ofrece la empresa a los trabajadores, que incide fuertemente tanto por no cumplir con una dieta balanceada, como por los incómodos horarios.

- Falta de cursos de capacitación que le permitan a los trabajadores estar bien preparado para el cargo que desempeña.

- Insuficiencia de trabajadores durante los turnos de trabajo en el área de recepción, lo cual dificulta cumplir con el desarrollo y desempeño de sus funciones.

- Ausencia de seguridad laboral y de políticas para las mismas.

- Falta de estímulo y reconocimiento de las labores efectuadas por el trabajador del área al alcanzar los objetivos propuestos por el departamento, lo cual se genera por la carencia de motivación laboral, esto tipo de reconocimiento pueden ser: empleado del mes, cumpleaños del mes, bonos, regalos entre otros.

Todo esto podría genera como consecuencia, la desmoralización y desmotivación del trabajador puesto que no le dan el valor y el respeto necesario, y la importancia que cumplen y merecen dentro de la organización, debido que asimismo la empresa piensa que la inversión en el personal es un gasto que tiene relevancia únicamente cuando necesitan trabajadores, es decir en temporada alta, dentro del establecimiento hotelero.

En este sentido, es indispensable considerar el valor que tienen los empleados dentro de la empresa y sobre todo el hecho de que todo el personal se sienta satisfecho y motivado en su trabajo. Pues, un nivel aceptable de motivación proporciona buenas relaciones interpersonales, la comunicación, confianza y el espíritu de equipo.

Asimismo, la empresa carece de políticas que le permitan al trabajador superarse, lo que se evidencia a través de las pocas posibilidades de progreso que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de la empresa. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión, todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral.

Todo lo anteriormente expuesto, disminuye la motivación del trabajador y reduce el nivel de pertenencia con la organización, lo cual, se ve reflejado en la calidad del servicio ofertado a los clientes. Pérez (1994: 89) afirma que “en la actualidad es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo”.

Por lo tanto, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer en gran medida sus necesidades y expectativas, lo cual se ha dado en llamar calidad del servicio. Por consiguiente, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de la información adecuada sobre los clientes, con el objeto de considerar los aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los cuales ellos se fijan, para determinar el nivel de calidad a conseguir. Entonces, la calidad del servicio se está convirtiendo, en nuestros días, en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones

industriales y comerciales de todo el mundo; ya que, las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son positivas para las empresas involucradas en este tipo de procesos.

Al respecto, Cowell (1989:112) indica que la calidad del servicio se refiere a “la cantidad, forma, tipo y beneficios que los usuarios de un servicio van a obtener tras su utilización”. La importancia de la calidad de servicios radica en que esta influye en el volumen de la demanda de servicios y constituye una herramienta para que una empresa logre su posicionamiento en el mercado con respecto a otros competidores para lo cual el personal debe poseer la motivación adecuada.

Por consiguiente, para efecto de este trabajo, se escogió al Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village, por considerarse el punto más importante del hotel pues establece el enlace entre los clientes y la empresa al ser el primer y último en contacto entre éstos. Por lo tanto, la imagen del personal del departamento ante los clientes es de vital importancia para el buen prestigio e imagen de la organización.

Según Casillas (1987: 67), la importancia del departamento de recepción radica en que a través de él la empresa puede:

...controlar los registros de los huéspedes,
controlar los folios , vender los servicios del
hotel, controlar los paquetes y planes de estancia,
mantener el control absoluto de las habitaciones,
llevar el control de los grupos y convenciones,
controlar las llaves de los cuartos, solucionar

emergencias, controlar las cajas de seguridad,
entre otras...

Es decir, que el departamento de recepción es la unidad operativa que mantiene un constante contacto con los clientes del hotel durante su estadía, pues a través de él, se canalizan las requisiciones, solicitudes y emergencias de los mismos. Este departamento es el encargado, entre otras cosas, del registro de entrada (check in) y de salida (check out) de los clientes, de las cuentas de los clientes y también de cumplir con la función de cajeros. Todo esto, con el propósito de servir y darle preferencia a las necesidades y deseos de los clientes antes que a los intereses propios, tratando siempre de generar un equilibrio.

Por lo tanto, el trabajo del departamento de recepción es de gran responsabilidad puesto que actúa en representación de la gerencia del hotel, lo cual debería garantizar la calidad de servicio de la empresa. Es por esto que el presente trabajo de grado estará enfocado en el personal que labora en el Departamento de Recepción del hotel Margarita International Resort & Village, y de la incidencia que la motivación tiene en el desarrollo de su desempeño, es por ello que la autora a través de la pasantía realizada, busca la forma de aplicar unas posibles técnicas de motivación que permitan incrementar el nivel de desempeño y en consecuencia la calidad del servicio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la motivación del personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir la estructura organizativa del Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.
- Determinar los factores de motivación que aumentan la satisfacción del trabajo del personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.
- Identificar los factores de higiene que, ante su ausencia, crean insatisfacción en el trabajo del personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.
- Indicar posibles técnicas motivacionales a ser aplicadas al personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village, basado en el modelo de Bob y Cárdenas.

1.5. Alcances de la Investigación

El alcance y la trascendencia de realizar este trabajo de investigación representan un gran beneficio, porque permite diseñar estrategias que permitan

mejorar la calidad del servicio ofertado por el Departamento de Recepción a través de la motivación del personal de dicha área de trabajo.

1.6. Técnicas de Recolección de Datos

1.6.1. Revisión Documental

Consiste en la búsqueda, revisión, selección y clasificación del conjunto de materiales bibliográficos que contienen toda la información teórica que sustenta el trabajo de investigación. Para la ejecución de este trabajo, será necesario efectuar revisiones documentales de textos, revistas especializadas, Internet, bibliotecas y otros.

1.6.2. Observación y Participación Directa

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2001:184) la observación directa se define como “aquella técnica en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. En tal sentido, para efectos del trabajo de investigación modalidad pasantía se participará de manera directa en las distintas actividades operativas que se desarrollan en el departamento de recepción del Hotel Margarita International Resort & Village, con el objeto de conocer los procedimientos de trabajo, como parte del proceso investigativo área en estudio; así como también, observar el diario quehacer y desenvolvimiento del personal a fin de tener una visión clara de la situación a diagnosticar.(Ver apéndice 1).

1.6.3. Entrevista estructurada o formal

Según Tamayo y Tamayo (2001:182) la entrevista estructurada “es la que se realiza a partir de una guía de preguntas que serán formuladas al entrevistador”. Durante el periodo de pasantías, se realizó una entrevista al supervisor de recepción para conocer como esta conformado el departamento de recepción del hotel, lo cual permitirá conocer detalladamente como esta conformado el departamento. (Ver apéndice 2)

1.6.4. Entrevista Semi Estructurada

Según lo planteado por Tamayo y Tamayo (2001:183) la entrevista semi estructurada se define como “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos, con el fin de obtener testimonios reales”. Durante el período de pasantías, se mantuvieron una serie de conversaciones con los diferentes empleados del hotel pertenecientes al departamento de recepción, las cuales permitieron obtener información más detallada de su estructura y los procesos en la cual se incurre diariamente, de acuerdo a las experiencias propias de cada uno de ellos. Todo esto lleva a la posibilidad de redactar las preguntas del cuestionario que se utilizará para que los entrevistados las contesten (ver apéndice 3).

1.6.5. Operacionalización de Variables.

Consiste en desglosar los objetivos de la investigación a fin de destacar los instrumentos a emplear para la obtención de la información, Para efectos del presente estudio la operacionalización de las variables se observa en la tabla 1.

Cuadro 1. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

| OBJETIVOS ESPECIFICOS | VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADORES | TECNICA | G.O. | Cuest. | G.E. | |
|---|-------------------------|---|---|---------------------|---------------------------|-----------------------|------|---|
| Describir la estructura del Departamento de Recepción | Estructura organizativa | Cargos Funciones | Supervisor de recepción | Revisión Documental | 1 | | 1 | |
| | | | Recepcionistas Bell boys Auditor nocturno | | Observación y entrevistas | 2 | | 2 |
| | | Tipo de estructura | Organigrama | | | 3 | | 3 |
| | | | | | | 4 | | 4 |
| | | | | | 4 | | 5 | |
| Determinar los factores de motivación que aumentan la satisfacción del trabajo del personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village. | factores | Trabajo estimulante Sentimiento de autorrealización Reconocimiento Logros y cumplimiento Responsabilidad mayor | Desarrollo personal Participación Incentivos Metas Logros | Cuestionario | | 2 3 4 5 6 | 6 | |
| Identificar los factores de higiene que, ante su ausencia, crean insatisfacción en el trabajo del personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village. | Factores | Económicos Condiciones laborales Seguridad sociales Factores Categoría y status | Sueldo y salario Seguridad laboral Beneficios Trabajo en equipo Ámbito laborales | Cuestionario | | 7 8 9 10 | | |

Nota: G.O. = Guía de observación Cuest. = Cuestionario G.E. = Guía de entrevista

Capítulo II

Aspectos Generales del Hotel Margarita International Resort & Village.

CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DEL HOTEL MARGARITA INTERNACIONAL RESORT & VILLAGE

2.1. Reseña Histórica del Hotel

El Hotel Margarita International & Resort, fue construido por una compañía francesa en el año 1986, para ese entonces existía una sola torre, la cual era llamada “La Torre A”. Su misión era ofrecer un servicio no solo de alojamiento, sino lograr que el turista pudiese satisfacer su necesidad de recrearse, relajarse y reencontrarse con sus familiares, amigos y/o conocidos en sus felices vacaciones.

A comienzos del año 1987 se forma una Junta Directiva, la que se ha mantenido igual hasta hoy, estando conformada por 4 miembros:

- Ingeniero Norberto Rivas Salas
- Ingeniero Vittorio Prineto (actual presidente de la empresa hotelera).
- Arquitecto Antonio Mijalevich Fetini
- Abogado Carlos Enrique Omaña

En 1987, Margarita International Resort & Village construye “La Torre B” con un total de 115 apartamentos, ofreciendo servicios para el público en general. Después de dos (2) años de existir, ya el hotel posee la categoría tres (3) estrellas, convirtiéndose en el primer hotel en Venezuela en aplicar la estrategia de mercadeo con el fin de trabajar con multipropietarios, Interval y R.C.I (Resort Condominiums

International), el cual pertenece a una de las cadenas de resort más grande a nivel mundial.

Para 1992, surge la idea de los miembros de la Junta Directiva de construir un conjunto vacacional diferente al Resort, es decir, específicamente un complejo turístico de villas, al estilo colonial-vacacional, con el fin de ofrecer un producto diferente. Actualmente es conocido como “Village I”, con 266 habitaciones tipo cabañas, de modelo estándar con capacidad máxima de 4 personas por habitación.

Para el 11 de febrero de 1993, inicia las actividades el Conjunto Vacacional Village, el cual comienza a ser visitado por clientes de diferentes clases sociales, tanto en grupos familiares como solos. A partir de ese momento se pone en marcha la idea de vender diferentes tipos de paquetes, tales como, Todo Incluido (A/I), Alojamiento + Desayuno (A/P) y Solo Habitación (E/P). Como en temporada alta la demanda de habitación del Village I superaba la oferta real, para el 01 de noviembre de 1995 la Junta Directiva decide invertir en la construcción de la segunda etapa; a la que se le llamó “Village II”, esta cuenta con 243 cabañas, las cuales vienen a ser del mismo modelo estándar de “Village I”, pero con la diferencia que estas cabañas no cuentan con cocina; estas habitaciones son vendidas solo a agencias de viajes y particulares (walking). El complejo “Village I” cuenta con 80 habitaciones para propietarios y 30 habitaciones para R.C.I, éstas están equipadas con cocina, cafetera, microondas y utensilios varios, el resto del complejo para agencias y particulares (walking).

2.2 Ubicación.

El Hotel Margarita International Resort & Village se encuentra ubicado en América del Sur, en Venezuela al final de la Avenida Bolívar, Urbanización Dumar Country Club, en la ciudad de Porlamar, Municipio Mariño, específicamente frente al C.C. Central Madeirense, Isla de Margarita – Estado Nueva Esparta. (fig.3).

2.3 Misión.

La misión de la empresa consiste en brindar un servicio de alojamiento confortable tanto en Resort como en las Villages, un servicio de alimentos y bebidas especial como tipo buffet y otros servicios que complementan este complejo turístico con la finalidad de que el turista consiga lo que viene buscando, y de tal manera pueda lograr satisfacer su necesidad.

Figura 3 Mapa de Ubicación del Hotel Margarita International Resort & Village



Fuente: Mapasdevenezuela.com, (2007)

2.4 Visión.

Su visión es ofrecer los servicios que están de acuerdo con su categorización de tres (3) estrellas y además ha sido logrado con la estrategia de mercadeo y venta que han llevado hasta nuestros días.

2.5 Objetivos Comerciales.

Dentro de los objetivos comerciales del Hotel Margarita International Resort & Village, se encuentran:

- Prestar un servicio de alojamiento óptimo con estándares de calidad que se ajusten a las necesidades de los clientes.
- Vender alimentos y bebidas, a través de paquetes todo incluido, a sus clientes o por medio de los servicios solicitados por sus clientes, referidos a la venta de alimentos y bebidas.
- Proporcionar y garantizar a los clientes que los servicios prestados fueron los promocionados, con la finalidad de que estos se sientan satisfechos con el servicio brindado.
- Incrementar la cuota de participación del mercado internacional, especialmente del mercado asiático y colombiano.
- Incrementa la presencia de personal profesional con la finalidad de agilizar los procesos y actividades desempeñadas en el hotel, de manera que se pueda prestar un servicio eficiente que satisfaga las necesidades de los clientes y en general del hotel.

2.6 Servicios Ofertados.

El hotel Margarita International posee (217) apartamentos equipados de la siguiente manera (fig. 4):

- Una cama matrimonial

- Dos camas individuales
- Un sofá cama matrimonial (dos ambientes)
- Servicio de kitchinet

Figura 4 Modelo de Habitación



Fuente: Margaritainternationalresort&village.com, (2007)

De igual manera cuenta con (510) villas distribuidas en dos partes: Villas I conformada por los módulos 1 al 17 y Villas II conformada por los módulos 20 al 32, equipadas así (fig. 5):

- Dos camas matrimoniales (un solo ambiente)
- Una nevera
- TV satelital

- Mesa y sillas.

Figura 5 Modelo de Villa



Fuente: Margaritainternationalresort&village.com, (2007)

Estos complejos vacacionales poseen instalaciones especiales en sus alrededores (fig.6), como:

- Estacionamiento
- 4 Jacuzzi, 2 en cada complejo
- Piscina con tobogán alrededor del bar
- Restaurante.

Además, el hotel cuenta con servicio de alimentos y bebidas, el Margarita Village posee un (1) restaurante, el cual se encuentra ubicado en frente a la piscina, su

servicio es tipo buffet, ya que brinda servicio todo incluido, en el cual se puede degustar comida criolla e International, durante el desayuno, almuerzo y cena, se puede señalar que se ofrece servicio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en tiempo limitado, servicio de snack bar durante la tarde en el área de la piscina, asimismo cuenta con servicio de toallas de piscina.

Figura 6 Áreas Sociales del Complejo



Fuente: Margaritainternationalresort&village.com, (2007)

Cuenta también, con servicio de alquiler de caja de seguridad, mini tienda, show diurnos y nocturno, servicio de transporte y servicio médicos entre otros.

2.7 Estructura organizativa.

El Hotel Margarita International Resort & Village, posee una estructura organizativa de estilo funcional, sus unidades básicas están dedicadas a la prestación de servicio hoteleros. Este complejo turístico está dividido en departamentos operativos que corresponde a restaurantes, bares, cocina, recepción, ama de llaves y actividades y en departamentos no operativos como lo son: reservaciones, administración, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, recurso humano, auditorio de ingreso y nocturno, caja general, mantenimiento y seguridad. La máxima autoridad de esta empresa está representada por el Gerente General, quien es el encargado de planificar, organizar, coordinar, controlar y tomar todas las decisiones de la empresa.

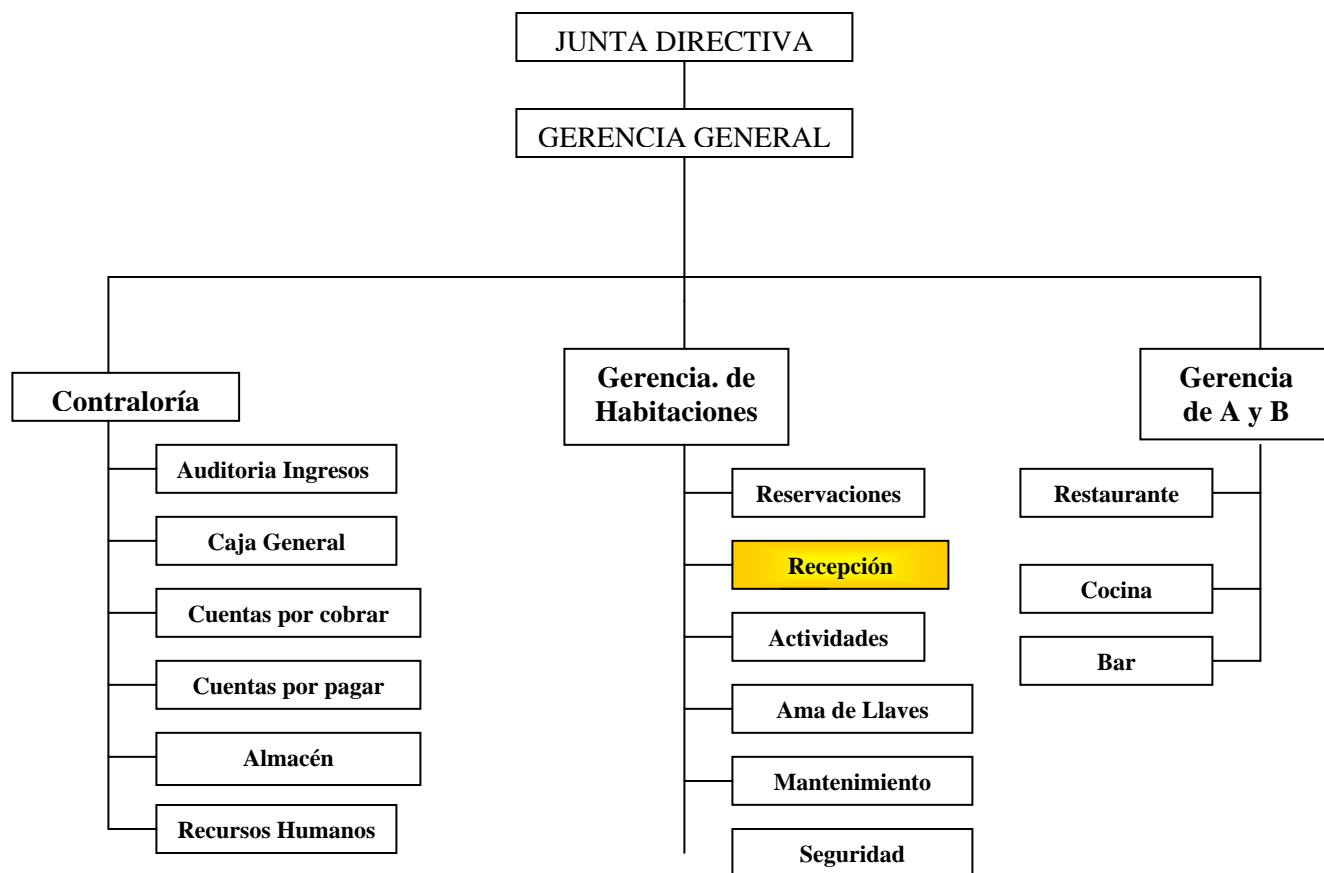
El Hotel cuenta con una Estructura Organizativa lineal en función de cargos encabezado por la Gerencia General, seguido por los Gerentes de Divisiones, los supervisores Departamentales y por último los Empleados o Miembros de Equipo de las unidades de trabajo (fig. 7). Los valores influyen desde los niveles superiores hasta los más bajos en forma de cascada, sus funciones se ejecutan de manera departamental. Los departamentos que lo conforman son:

1. Contraloría: Es el responsable del control administrativo y todas las actividades contables del hotel, esta unidad de trabajo a su vez está conformado por los siguientes departamentos:

- **Auditoria de Ingresos:** Es el responsable de realizar la lista de cargos físico diario con el desglose del balance inicial, cargos y créditos del día, balance final.
- **Caja General:** Es el encargado de registro de las transacciones realizadas en los diversos puntos de ventas del complejo.

- **Departamento de Cuentas por Cobrar:** el encargado de registrar y llevar el control de las cancelaciones y pagos que el hotel ha recibido de parte de sus clientes, huéspedes y conccionarios por concepto de ventas de productos y servicios.
- **Departamento de Cuentas por Pagar:** el encargado de registrar y llevar el control de las cancelaciones y pagos que el hotel ha contraído con sus proveedores.

Figura 7. Estructura Organizativa del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.



Leyenda: Área objeto de pasantía

Fuente: Fuente: Mapasdevenezuela.com, (2007).

➤ **Departamento de Almacén General:** Es el encargado de almacenar y distribuir a todos los departamentos los materiales e insumos necesarios para la ejecución de sus actividades.

➤ **Departamento de RRHH:** Le concierne todo lo relacionado con los cursos y actividades de adiestramiento de los empleados del hotel, así como del reclutamiento y selección del nuevo personal.

2. Gerencia de Habitaciones: Está conformada por los siguientes departamentos:

➤ **Departamento de Reservaciones:** Efectúa todo lo relacionado con la reservación de habitaciones de los clientes.

➤ **Departamento de Recepción:** Esta Gerencia procesa todo lo referente al registro, de los clientes en el hotel, control de las cuentas de habitación, seguimientos de pagos de los clientes y procesamiento de las quejas y reclamos de los mismos.

➤ **Departamento de Actividades Sociales y Recreativas:** Organiza actividades para el disfrute de los clientes y mantiene las áreas utilizadas para tal fin en perfecto estado.

➤ **Departamento de Ama de Llaves:** Mantiene el Hotel en perfectas condiciones de limpieza incluyendo habitaciones, pasillos, Áreas públicas y de servicio.

➤ **Departamento de Mantenimiento:** Realiza el mantenimiento preventivo y correctivo, de la estructura física, equipo y mobiliario en general, además de efectuar trabajos de construcción, remodelación o reparación necesaria en el hotel.

➤ **Departamento de Seguridad:** Es responsable de la seguridad y el bienestar físico tanto de los clientes como del personal del hotel. También realiza labores de vigilancia de las instalaciones físicas del hotel.

3. Gerencia de Alimentos y Bebidas: Es responsable del servicio que se la presta a todos los clientes que hacen uso de los restaurantes, bares. Esta conformado por la Cocina, Restaurantes y Bares.

Capítulo III

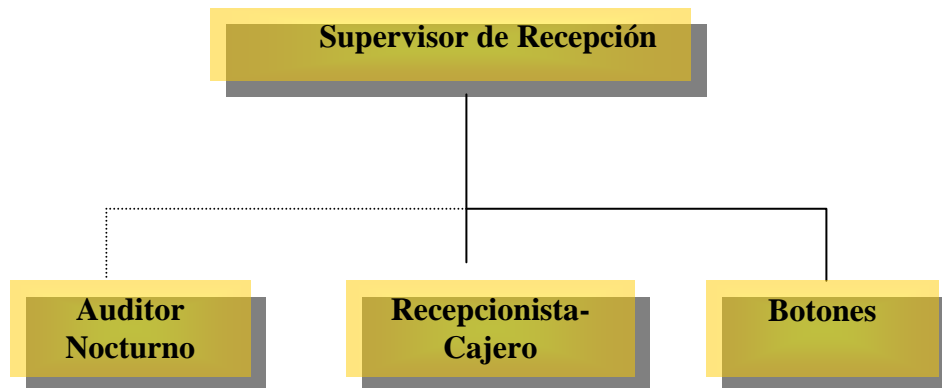
Estructura Organizativa del Departamento De Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

CAPITULO III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNACIONAL RESORT & VILLAGE

3.1. Estructura Organizativa del Departamento

El Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village, en el que se hizo la pasantía, es la unidad de trabajo encargada de recibir a los clientes, llevar las cuentas de las habitaciones, registrar los procesos de entrada y salida de los clientes a las instalaciones del hotel, recibir sus quejas y reclamos y suministrarle información diversa. Así pues, dicha área es el punto de convergencia de las necesidades de alojamiento de los clientes, por lo que cuenta con una estructura organizativa de tipo vertical en función de cargos desde su mayor a su menor jerarquía, a su vez esta estructura está liderizada por el Supervisor de Recepción, seguido por un (2) Auditor Nocturno, (8) Recepcionistas Cajeros y tres (4) botones. (Figura 8)

Figura 8. Organigrama del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.



Fuente: Margaritainternationalresort&village.com, (2007)

3.2. Funciones del Personal Perteneciente al Departamento

A continuación se describen cada una de las diversas funciones del personal que constituye el Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.

3.2.1. Supervisor de Recepción

El Supervisor de recepción, es la persona encargada de hacer cumplir los deberes y responsabilidades del personal adscrito al departamento. Está bajo la supervisión directa del Gerente General Dentro de las principales funciones del Supervisor de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village se pueden mencionar:

- Definir las funciones de los puestos del personal que integran el Departamento de Recepción.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas del área de recepción.
- Verificar la asistencia del personal.
- Intervenir en el proceso de reclutamiento de personal de recepción.
- Revisar la facturación de las cuentas de los clientes.
- Supervisar el trabajo de sus subalternos.
- Mantener actualizada la capacitación de los empleados a su cargo.

- Participar en las reuniones de comunicación de Recepción y eventualmente, con los demás departamentos del Hotel.
- Revisar el bloqueo de las habitaciones del Resort.
- Mantener actualizada la información de las tarifas en el sistema en conjunto con el Jefe de Reservaciones.
- Revisar los distintos bloqueos de habitaciones en conjunto con el Jefe de Reservaciones.
- Elaborar el Plan de Mantenimiento de las habitaciones en conjunto con el Ama de Llaves.
- Elaborar y mantener al día los distintos reportes que le solicita la Gerencia General en conjunto con los demás Gerentes.
- Supervisar los procesos de Check in y Check out.
- Atender y responder de manera discreta, eficaz y amable las recomendaciones y quejas planteadas por los clientes.
- Autorizar las requisiciones de suministros al almacén general.
- Diseñar formas impresas para la recepción.
- Supervisar la correcta aplicación de las tarifas.
- Organizar la llegada de grupos tomando en cuenta sus características.

- Elaborar el plan de trabajo.
- Cambiar las fechas de salida a los clientes que deseen prolongar su estadía.
- Hacer pedido a caja general de las bandas de identificación.

3.2.2. Auditor de Nocturno

El Auditor nocturno trabaja durante el turno de la noche y tradicionalmente desempeña dos funciones; la primera esta relacionada con la contabilidad, puesto que es el encargado de hacer el balance de todas las transacciones realizadas durante el día anterior por la venta de habitaciones y como segunda función actúa como recepcionista. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Verificar los movimientos del día por concepto de venta de habitaciones.
- Hacer la lista de cargos (Guest Ledger) físico diario con el desglose del balance inicial, cargos y créditos del día, balance final.
- Verificar, cuadrar y corregir los ingresos del día.
- Buscar las posibles soluciones de los requerimientos de los clientes durante la noche.
- Cuadrar las ventas e ingresos diarios del hotel por habitaciones y alimentos y bebidas.
- Producir diariamente el reporte de gastos.

- Verificar que los cargos del día han sido cuadrados.

- Verificar el reporte de recapitulación de llamadas de los telefonistas y chequear que todas las llamadas desglosadas en este reporte sean cargadas o costeadas a la habitación o cliente correspondiente.

- Verificar que las transferencias a cuentas por cobrar estén correctas.

- Verificar que los cargos que se están aplicando a los Masters sean correctos.

- Verificar que todas las cuentas de lista de cargos (Guest Ledger) tienen su soporte o documento correspondiente y que todas corresponden a clientes que aún están en el hotel.

- verificar que los ajustes estén debidamente autorizados por el Gerente General o Contralor General.

- Verificar que todo complementario y tarifa especial esté debidamente autorizado.

3.2.3. Recepcionista – Cajero

Dentro de las principales funciones de los Recepcionistas - Cajeros del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village se pueden mencionar:

- Recibir a los clientes.

- Realizar los procesos de Check in y Check out.

- Vender y asignar las habitaciones a los clientes.
- Procesar todos los registros de llegadas de clientes en el sistema computarizado.
- Efectuar cambios de habitación.
- Realizar los cargos a las cuentas correspondientes a cada cliente, por concepto de habitación, teléfono, restaurante, bar y pérdida de llaves.
- Archivar hojas de registro.
- Realizar los respectivos despertares solicitados por los clientes.
- Manejar todas las llamadas internas, locales y de larga distancia.
- Transferir llamadas telefónicas a los clientes y a los distintos departamentos que conforman el hotel.
- Recibir paquetes y mensajes para los clientes.
- Llenar las solicitudes de servicios que se requieran y enviarlas al departamento de mantenimiento.
- Conformar tarjetas de crédito y cheques para garantizar el pago de las habitaciones.
- Realizar cierre de caja.
- Dar información general a los clientes sobre el hotel.

- Hacer el registro de entrada del cliente.
- Asistir al Supervisor de Recepción en el control de entrada/salida de clientes.
- Reportar al ama de llaves las habitaciones check out para fines de limpieza.
- Llevar el control de las llaves de la habitación.
- Asignar las cajas de seguridad de recepción.
- Hacer el cargo correspondiente por el uso de las cajas de seguridad tanto de la que se encuentra ubicada en recepción, como de las habitaciones.
- Hacer cambio de monedas.
- Cumplir con las funciones de un cajero.
- Mantener los Folios Fiscales al día.
- Asistir al Supervisor de Recepción en caso de ser requerido.
- Recibir las quejas y reclamos de los clientes.
- Promocionar los servicios del hotel, como los restaurantes.
- Mantener los “Racks” de las tarjetas de registros ordenados y limpios.

- Trabajar en conjunto con la capitanía de botones, al darles información útil sobre los clientes al momento de la llegada y en la salida.
- Verificar la disponibilidad de habitaciones con el coordinador para extender la estadía.
- Elaborar la lista de atenciones especiales tanto para los clientes VIP que se hospedan en el hotel, como para aquellas solicitadas por alguno de los gerentes.
- Canalizar los requerimientos de las habitaciones y de los clientes a través de los Coordinadores de teléfonos y botones.

3.2.4. Botones.

Es uno de los empleados del departamento que esta en contacto directo y frecuente con los clientes. Dentro de sus principales funciones se pueden mencionar:

- Ayudar a los clientes con sus maletas al llegar al hotel.
- Conducir al cliente a la recepción para formalizar su registro.
- Organizar y distribuir el equipaje de los clientes en sus respectivas habitaciones.
- Efectuar los cambios de habitación previa autorización del recepcionista.
- Llevar al cliente a la habitación previamente asignada.
- Dar instrucciones a los clientes del funcionamiento del mobiliario y equipos que se encuentre en la habitación.

- Atender las entradas y salidas de los clientes.
- Atender y resolver las solicitudes de los clientes, de conformidad con las normas de la empresa.
- Estar al corriente de todas las actividades y eventos de las diferentes áreas del hotel a fin de dar información.
- Recibir y entregar paquetería dejada a su cuidado, siguiendo los procedimientos establecidos.
- Recoger mensajes y hacerlos llegar a su destinatario a la mayor brevedad posible.
- Informar al departamento de mantenimiento los desperfectos y averías de las que tengan conocimiento, a fin de que puedan ser atendidas a tiempo.
- Colaborar con el departamento de seguridad en la detección de irregularidades o comportamientos sospechosos en las áreas públicas y habitaciones del hotel.
- Abrir las puertas del hotel a la entrada y salida del cliente.
- Recibir el equipaje del cliente al momento del check in y su correspondiente traslado hacia las habitaciones.
- Retirar el equipaje de las habitaciones del cliente al momento de su salida.
- Asistir al cliente cuando éste requiera de su servicio.

- Chequear la habitación al momento de la salida de los clientes.

3.3. Relaciones Interdepartamentales del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.

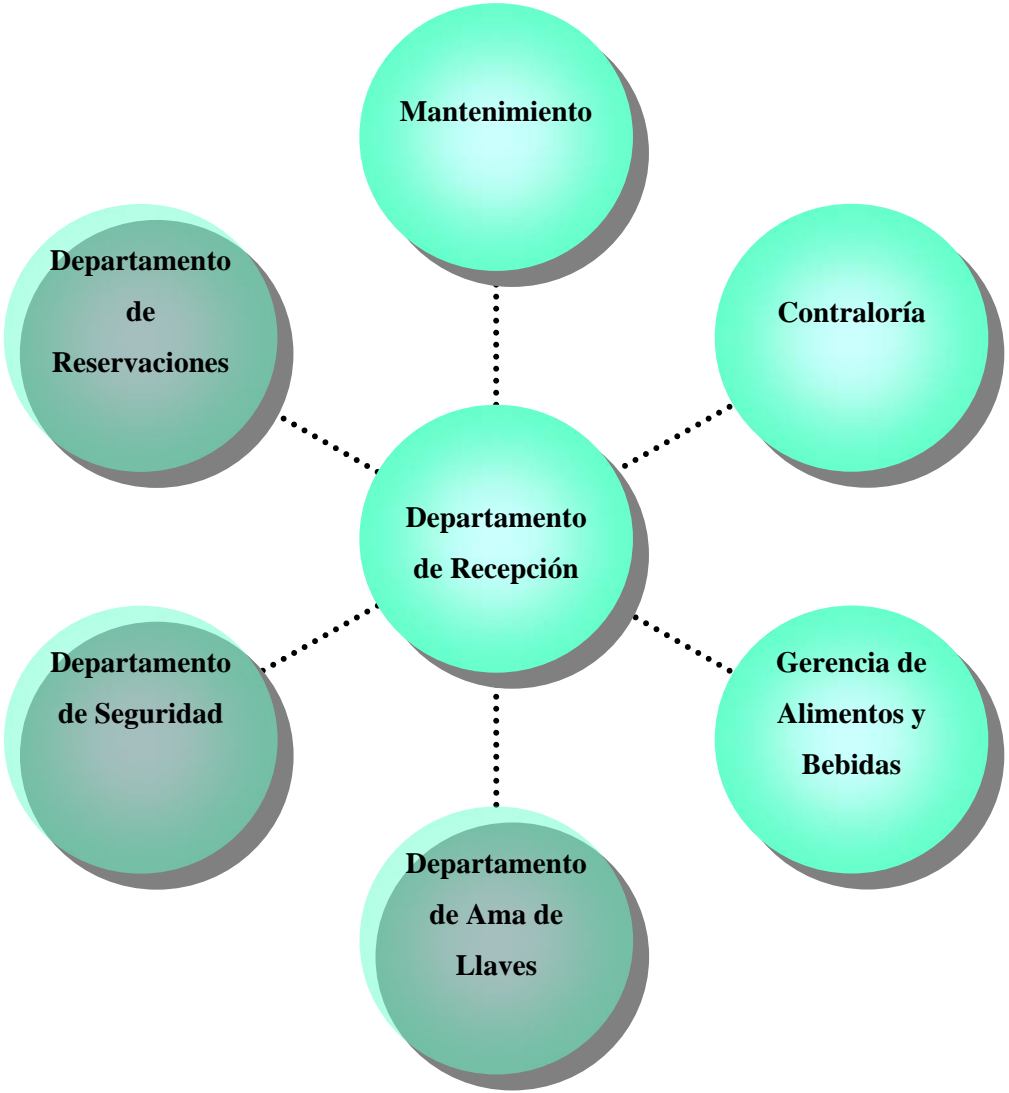
La relación del Departamento de Recepción con las demás áreas y departamentos del hotel es importante, ya que éstos le sirven de apoyo para la prestación del servicio (Figura 9).

El servicio que se presta en el departamento de recepción se caracteriza por ser rápido y oportuno para el cliente que desea disponer de su habitación en el menor tiempo posible, lo que desencadena toda una acción que va desde el mismo momento que hace su reservación ya sea por teléfono, vía mail e internet, por intermedio del Departamento de Reservaciones o directamente por el mostrador. Los Departamentos y áreas que están directamente relacionados en este proceso son:

3.3.1. Contraloría

Contraloría recibe el dinero obtenido por concepto de ventas de habitaciones y los demás ingresos que se obtienen en la sección de recepción durante el turno, compara el contenido de cada sobre de remisión con el balance parcial del recepcionista- cajero. Así mismo, la administración le hace entrega de los brazaletes, tanto para el alojamiento todo incluido como para los full days. También se encarga de la reposición del fondo de trabajo, así como también, la revisión de cargos efectuados en el sistema a las cuentas de habitaciones y otras cuentas como los “Pay Masters” (Cuentas Maestras); así como, de presupuestos y estados financieros que pudiese requerir el Gerente de Recepción.

Figura 9. Relaciones Interdepartamentales del Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village.



Fuente: Elaboración propia, (2007)

3.3.2. Gerencia de Alimentos y Bebidas

Efectuar cargos específicos de los restaurantes y bares, también como la tramitación de atenciones especiales para los clientes V.I.P del hotel y las solicitudes por alguna de las Gerencias del hotel.

3.3.3. Departamento de Ama de Llaves

Se verifica con los Coordinadores de Ama de Llaves, la disponibilidad de habitaciones limpias en el sistema, la colocación de “amenities” (jabón, Shampoo, gel de baño, entre otros) especiales en las habitaciones de los clientes V.I.P, también a través de éste departamento de los reportes de camas adicionales y de pasajeros adicionales en el caso de las suites del Resort, así como del estado de las habitaciones. Además, se encarga del mantenimiento y limpieza no solo de las habitaciones sino de las áreas comunes.

3.3.4. Departamento de Seguridad

Directamente con los oficiales de seguridad, de abrir habitaciones ocupadas que así lo requieran, como en el caso de la pérdida de la llave de la caja de seguridad por parte del cliente, lo que implica romper la caja para poder recuperar los objetos allí guardados y también la colocación de atenciones a los clientes V.I.P., así como el resguardo de las instalaciones de uso público del hotel

3.3.5. Departamento de Reservas

En la extensión de las estadías de las habitaciones del Resort, ya que se debe contar con el aval del Departamento de Reservas para poder proceder; también del cargo en sistema de los posibles “No Shows” de la noche anterior y de cualquier

información que se necesite acerca de alguna reservación tramitada a través de éste departamento.

3.3.6. Departamento de Mantenimiento

La relación entre el departamento de mantenimiento y el departamento de recepción se basa en que esta última informa a mantenimiento sobre los requerimientos de los clientes con respecto a averías, fallas o cualquier otro tipo de desperfecto tanto en las habitaciones como las áreas comunes. De acuerdo con Mesalles (1999:36) “Es un hecho habitual que los huéspedes informen en el mostrador de recepción o por vía telefónica sobre los pequeños desperfectos que detectan en sus habitaciones y que necesitan ser atendidos con diligencia”.

Capítulo IV

Factores de Motivación que Aumentan la Satisfacción del Trabajo del Personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

CAPITULO IV. FACTORES DE MOTIVACIÓN QUE AUMENTAN LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO DEL PERSONAL DE RECEPCION DEL HOTEL MARGARITA INTERNACIONAL RESORT & VILLAGE

La motivación es hoy en día un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable que le permita alcanzar sus logros. Es por ello, que a partir del diagnóstico exploratorio descrito en el capítulo I y la posterior aplicación del instrumento utilizado, ver (apéndice 3), tomando como muestra quince (15) empleados perteneciente a la recepción del Hotel Margarita International Resort, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de los factores de motivación que aumentan la satisfacción del trabajo del personal.

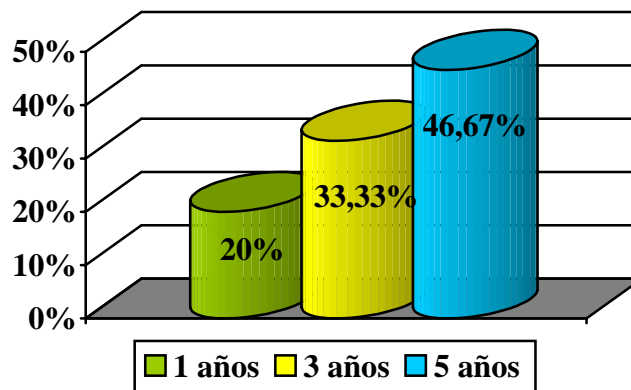


Grafico1. Tiempo de Servicio del Personal de recepción del Hotel Margarita International Resort & Village

En el gráfico 1, se observa que en una población de quince (15) empleados representados en un 100%, siete (7) de ellos, equivalen a un 46.67% del personal perteneciente al departamento de recepción del hotel Margarita International Resort & Village tiene 5 años de servicio en la empresa, seguido del 33,33%, que es representado por cinco (5) empleados poseen más de 3 años y por último tres (3) empleados que constituyen el 20% indican tener 1 año prestando sus servicios a la organización. De eso se infiere que casi la mitad del personal tiene un tiempo considerable de permanencia en la empresa, que les hubiese permitido establecer vínculos con la organización, mientras que un poco más de la mitad del personal posee poco tiempo, lo que inhibe la posibilidad de una real vinculación o identificación con la empresa.

4.1. Trabajo Estimulante

Este factor está determinado por la posibilidad que se le ofrece al empleado de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. En las entrevistas aplicadas, la totalidad del personal que pertenece al departamento de recepción afirmó de forma contundente que, durante sus años de servicio hasta la fecha, no han participado de ningún tipo de actividad estimulante como por ejemplo: cursos de capacitación profesional en materia de calidad de servicio, atención al cliente o bien de talleres de relaciones públicas, relaciones interpersonales o de comunicación que les pudieran brindar mayores herramientas para la realización de sus actividades cotidianas. Según Cave et al., (2004) la motivación laboral, tal como todos los demás tipos de motivación, “está encaminada hacia el cumplimiento de objetivos, y es un vínculo directo entre el hombre y la situación”. Por lo tanto, partiendo de esta idea, se considera importante que el personal de cualquier unidad de trabajo participe de forma activa en la realización de diversas actividades que les brinde no solo un crecimiento profesional, sino personal, con el propósito de incrementar su sentido de

pertenencia a la organización y por ende contar con empleados motivados y orientados en el cumplimiento de las metas trazadas por la gerencia.

4.2. Sentimiento de Autorrealización

Este factor está determinado por la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

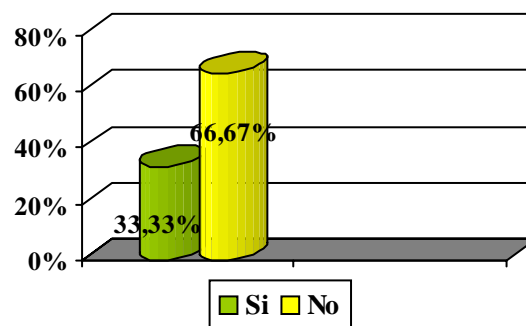


Gráfico 2. Opinión del Personal del Departamento de Recepción sobre la participación en actividades que le permitan alcanzar sus metas personales.

De acuerdo a lo expresado en el gráfico 2, se puede observar que del total de una población de 100%, representado en quince (15) empleados encuestados, el 66,67 % corresponden a diez (10) empleados, consideran que durante el tiempo de servicio que tienen, la empresa no ha realizado actividades ni estimulado tareas que les ayuden a contribuir para mejorar sus habilidades y potencialidades, por otra parte, el 33,33 % conformado por cinco (5) empleados, consideran que han desarrollado habilidades y potencialidades, durante su tiempo en el departamento.

Todo ello confirma la teoría de Herzberg (1966) según la cual cuando existen necesidades no cubiertas, éstas generan insatisfacción en el trabajador y, por consecuencia, efectos negativos en el desempeño laboral. Por otra parte, Maslow (en

Calvo: 2007, 3) en su pirámide de las necesidades, habla de la importancia de la estima y de la autorrealización para el desarrollo físico y espiritual de la personalidad humana.

4.3. Reconocimiento

Este factor está determinado por la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante, o bien que se ha realizado un trabajo de forma eficaz y eficiente, en tal sentido, que le den importancia al trabajo realizado por cuanto aunque no han recibido reconocimiento, tampoco han recibido llamados de atención graves por parte del supervisor inmediato.

Con respecto a este ítem, la totalidad del personal entrevistado afirma no haber recibido ningún tipo de incentivo por el desempeño de su trabajo. De acuerdo con Lahey (1999:411) el término motivación se refiere a “un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos”. Es decir, de una forma más completa los motivos son los que hacen a las personas ser activos, es decir, conllevan a hacer una cosa en lugar de otra. Es por tanto que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones. Por consiguiente, dentro de un contexto laboral los supervisores de personal cumplen un rol importante como agentes motivadores. Según Cielo Rojo (2006:84): “el supervisor quizá sea una fuerza motivacional para el personal”. Es decir, representa a aquel elemento que puede ayudarlo a realizar sus tareas de manera responsable y eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos no financieros tales como: hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño, hacer reconocimiento público de los empleados que tengan buen desempeño, inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo, proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas, ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo, otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento

individual. Es por ello, que el reconocimiento es un elemento que contribuye a la satisfacción laboral.

4.4. Logros y Cumplimiento

Este factor está determinado por la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes. En este caso, todas las personas encuestadas afirman que cumplen con sus metas laborales, lo cual se evidencia en la realización de su trabajo cotidiano cumpliendo cabalmente con las funciones y tareas asignadas.

4.5. Responsabilidad Mayor

Este factor está determinado por la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo y de acuerdo a lo planteado en los aspectos anteriores se evidencia que el personal cumple con una gran variedad de funciones. En tal sentido, de acuerdo a los datos obtenidos, se puede decir que aquellos factores que son considerados por los autores como motivadores, para efectos de este diagnóstico han contribuido a la falta de motivación del personal, por razones tales como: falta de valor al trabajo realizado, poco interés por el cumplimiento de las metas y logros, así como la ausencia de reconocimientos e incentivos al desempeño del personal del área de recepción.

Por lo tanto, se observa que el total del personal considera que la empresa no reconoce sus logros. De acuerdo con Mc Clelland (1961:74) la motivación al logro es un “impulso que se manifiesta en muchas personas para conseguir metas, especialmente si tienen la percepción de que será reconocido su esfuerzo”. Es decir, que el cumplimiento de un objetivo por si mismo genera una sensación de satisfacción que por ende va a cubrir una necesidad de autorrealización, pero si esta

actividad a su vez se encuentra acompañada del reconocimiento público por el objetivo alcanzado entonces tendrá mayor valor para la personas.

A continuación se muestran todos los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas al personal de recepción del hotel Margarita International Resort & Village:

Tabla 1. Total De Resultados Del Factor Motivación Que Aumenta La Satisfacción Del Trabajo

| FACTORES | PREGUNTAS | PORCENTAJES | EMPLEADOS | RESPUESTAS |
|---------------------------------|-----------|-------------|--------------|---------------|
| Tiempo de servicio | 1 año | 20% | 3 empleados | No satisfecho |
| | 3 años | 33,33% | 5 empleados | |
| | 5 años | 46,67% | 7 empleados | |
| Trabajo estimulante | No | 100% | 15 empleados | No satisfecho |
| Sentimiento de autorrealización | Si | 33,33% | 5 empleados | No satisfecho |
| | No | 66,67% | 10 empleados | |
| Reconocimiento | No | 100% | 15 empleados | No satisfecho |
| Logros y cumplimientos | Si | 100% | 15 empleados | Satisfecho |
| Responsabilidad mayor | No | 100% | 15 empleados | No satisfecho |

Estos resultados evidencian que en una población de quince (15) empleados representados en el 100% del personal considera que no percibe a su trabajo como estimulante, ni recibe reconocimiento por parte de la empresa, además no se siente autorrealizado, tampoco se le brinda la posibilidad de desarrollar y mejorar su responsabilidad en el trabajo. Todo ello afecta negativamente su desarrollo personal y desempeño laboral dentro de la empresa.

Todos los encuestados, en conclusión, acusan a la empresa de no estimular ni tomar iniciativas que permitan no solo cumplir con las metas laborales, sino estimular y mantener viva la motivación al trabajo.

Estos resultados confirman los principios básicos de la teoría de la Motivación e Higiene de F Herberg, relacionado con el factor de motivación que aumenta la satisfacción del trabajo, que ese tipo de motivación no se da en el personal de dicho departamento, lo que no permite que se cumplan las funciones de esta unidad de trabajo de una manera más eficiente y que por consiguiente será evidenciado a través del trato a los clientes.

Capítulo V

Factores de Higiene que, ante su Ausencia, Crean Insatisfacción en el Trabajo del Personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

CAPITULO V. FACTORES DE HIGIENE

En el presente capítulo se describe la evaluación de los diferentes factores de higiene considerados por F. Herzberg (1966), en su teoría de motivación y cuyos datos fueron obtenidos luego de la aplicación del instrumento, ver (apéndice 3), tomando como muestra quince (15) empleados perteneciente a la recepción del Hotel Margarita International Resort a continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de los factores que ante su ausencia, crean insatisfacción en el trabajo. Dentro de los factores de higiene propuestos por Herzberg se encuentran:

5.1. Factores Económicos

Este factor está determinado por todos aquellos aspectos relacionados con sueldos, salarios y prestaciones.

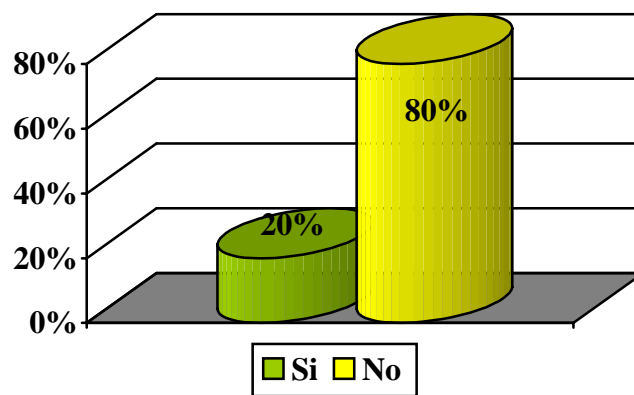


Grafico 3. Opinión del Personal del Departamento de Recepción sobre la vinculación entre el Salario Percibido y las Responsabilidades y Funciones Realizadas.

En el gráfico 3, se observa que, del total de quince (15) empleados encuestados, que conforman el 100%, un 20% que representan tres (3) empleados afirman que el salario percibido está acorde con las responsabilidades que poseen dentro del departamento. Aún así, indicaron que el salario percibido estaba por debajo de lo ofertado por otras empresas hoteleras del sector. El 80% restante constituido por doce (12) empleados, afirmaron que consideraban que el salario percibido no era equitativo con las responsabilidades y funciones del cargo que desempeñaban.

En cuanto a las retribuciones económicas Porret (2006:90) plantea que aunque “la retribución económica no lo es todo, representa un aspecto importante porque es el factor que determina la subsistencia del trabajador”. Esto implica que, aunque un empleado se sienta a gusto con las políticas y los lineamientos de la organización, las obligaciones familiares le imponen la necesidad de tener una retribución que sea equitativa y justa en función del cargo desempeñado, por lo tanto, cuando el nivel de responsabilidad se incrementa debe ajustarse al porcentaje de la retribución económica a fin de que esta sea equitativa y se evite insatisfacción por parte del trabajador. Este concepto coincide con la teoría de motivación propuesta por Porter y Lawler (1968), quienes a través de su teoría de la equidad expresaron que “cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente”. Sin embargo, esta situación no siempre es igual para todos por las creencias que tiene cada cual respecto a la recompensa esperada por una acción.

En el mundo laboral las personas esperan una recompensa por su preparación, desempeño, experiencias, habilidades y esfuerzo en el trabajo, por consiguiente, cuando perciben que se les recompensa justamente desarrollan una motivación positiva. Si, por el contrario, perciben que otros que no se esfuerzan o no llenan el perfil de productividad obtienen recompensas superiores, se sienten desmotivados pues perciben situaciones poco justas. Esta percepción apoya la teoría de motivación

propuesta por Adams (1963:422), la cual se apoya básicamente en el sentimiento de equidad (justo equilibrio) que tiene cada persona en el ámbito del trabajo, es decir lo que cree que debe ser “la relación entre el esfuerzo que aporta (físico, mental o ambos) y lo que él recibe de la empresa”, y cuando lo que aporta más de lo que recibe se genera un sentimiento de inequidad o injusticia que le produce un cambio de comportamiento. Este proceso, se propicia por la constante comparación que efectúa con otras.

5.2. Condiciones laborales

Este factor está determinado por aquellas condiciones como: iluminación, temperatura adecuada, entorno físico seguro que faciliten el desempeño de las actividades del personal.

El total de los encuestados afirma claramente que el personal que pertenece al departamento de recepción posee unas condiciones laborales adecuadas en cuanto al espacio físico, iluminación, sistema de seguridad y otras características que facilitan el desempeño de sus labores. Para Salom (2003:71) “el entorno, es todo aquello que nos rodea”, el hogar y su funcionamiento, el país donde vivimos y sus peculiaridades, por ende el trabajo y sus condiciones y circunstancias cotidianas, si las cuales operan en forma desorganizada, la motivación y autoestima se reducen significativamente. En este sentido, entonces, no se presenta motivo de insatisfacción.

5.3. Seguridad

Este factor está determinado por todos aquellos privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.

El total de personas encuestadas afirman que perciben todos los beneficios laborales existentes dentro de los cuales destacan: horas extras, bono nocturno,

transporte, bono de alimentación, antigüedad, utilidades, Ley de política Habitacional, Seguro Social y HCM, entre otros beneficios. Según Porret (2006:90), las mejoras sociales “contribuyen a crear un clima de bienestar y conlleva al empleado a sentirse más satisfecho de pertenecer a una organización que contempla estas políticas”. Por lo tanto, este conjunto de derechos adquiridos por ley conllevan a una estabilidad laboral lo que incrementa el interés de mantener su puesto de trabajo e incrementa las expectativas de los empleados de crecer profesionalmente.

5.4. Factores sociales

Este factor está determinado por todas aquellas oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.

Se evidencia que el total del personal encuestado afirma que no se realizan actividades extra-laborales que permitan la interrelación del personal tanto del departamento como con otras unidades de trabajo. De acuerdo con la Teoría del Crecimiento Relativo a la Existencia de Alderfer (1969:51) “las relaciones interpersonales en los ambientes laborales son una de las necesidades de mayor importancia, puesto contribuyen a mejorar los niveles de comunicación”. Es decir, que las relaciones interpersonales en los ambientes laborales facilita la cohesión de los integrantes de la estructura organizativa y permite que estos se sientan partícipes de los procesos y proyectos empresariales u objetivos de la organización. Por lo tanto, el personal manifiesta estar insatisfecho con la falta de momentos de socialización.

5.5. Categoría y Status

Este factor está determinado por todas aquellas oportunidades de reconocimiento, de títulos de los puestos, oficinas, entre otros que implican el prestigio profesional del empleado.

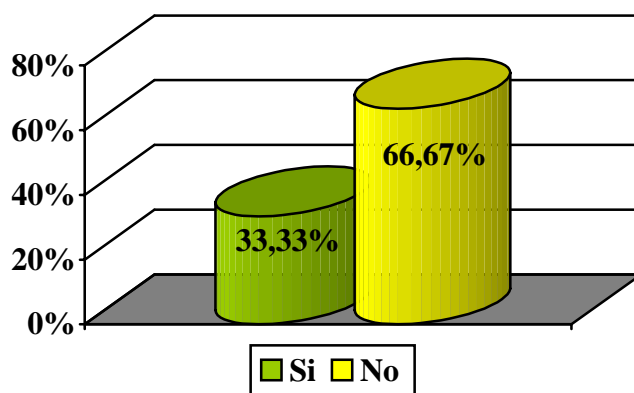


Grafico 4. Opinión del Personal del Departamento de Recepción sobre la Relación Existente entre el Cargo y el Nivel de instrucción.

En el gráfico 4, se puede observar que del total de quince (15) empleados encuestados, que corresponde al 100% del personal entrevistado, un 33,33% compuesto por cinco (5) empleados, afirman que sí existe una relación entre el cargo desempeñado y el nivel de instrucción del personal; mientras que el 66,67% conformado por 10 empleados, afirman que no existe tal relación, ya que dentro del personal que constituye se encuentra poco personal profesional en el área, el cual es suplido por aprendices de talleres de formación y que en muchos casos por los años de servicio y el tiempo de experiencia conllevan a que ocupen cargos gerenciales, lo que ha generado como consecuencia que existan roces entre este personal y aquel que se formó profesionalmente en diversas universidades o institutos universitarios, los cuales cuentan con herramientas a nivel de gerencias más amplias que les permitirán desempeñarse mejor en estos cargos.

Según lo planteado por Porret (2006:98), existen personas que “se sienten motivados por las relaciones sociales, el trato con las personas y les incentiva el reconocimiento de los demás por la actitud positiva de colaboración que desarrollan”, Es decir, que este tipo de personas desarrolla la habilidad para trabajar

en equipos. Otro de los beneficios de las actividades extra laborales es que facilita por procesos de comunicación, lo que implica la cohesión entre el personal haciéndolos sentirse como parte de la organización, es decir se propicia un sentido de pertenencia.

Por último, se le preguntó al personal su opinión acerca de la necesidad de implementar algunas técnicas motivacionales y las respuestas fueron todas afirmativas. En efecto, los empleados encuestados sienten la necesidad de que se lleven a cabo acciones para estimular e incrementar su motivación al trabajo, mediante el reconocimiento por los logros, actividades extra laborales, círculos de calidad, entre otras, que les permita participar de forma activa en los procesos de cambio e identificación con la organización. De acuerdo con Cielo Rojo (2006:4), existen diferentes aspectos fundamentales para lograr que el trabajo en equipo llegue a ser efectivo, eso es la motivación colectiva, la cual consiste primordialmente en “establecer objetivos comunes para dicho equipo”. Algunas de las técnicas a seguir para mejorar la motivación del personal son: dar apoyo y reconocimiento regularmente; exaltar el valor del trabajo de un empleado; suministrar al personal símbolos de la importancia y naturaleza oficial de sus trabajos: uniformes, sombreros, prendedores, etc.; tener consideración a los problemas que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control.; buscar la opinión del personal en todos los asuntos o problemas que se relacionen con su trabajo; sugerir oportunidades para el desarrollo; proporcionar medios para la capacitación y la actualización de habilidades.

Por otra parte, Arana (2006:15), plantea que “esto permitirá enriquecer el trabajo a partir de la motivación para la productividad, incrementando el grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo”. Es decir, que un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo

puede evaluar y corregir su propio desempeño. De allí la importancia de implantar técnicas de motivación que conlleven a incrementar la productividad y el nivel de la calidad de servicio de este departamento.

A continuación se sintetizan todos los resultados obtenidos de la encuesta con respecto a los factores de higiene que, ante su ausencia, crean insatisfacción en el trabajo del personal de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

Tabla 2. Total De Resultados De Higiene Que Ante Su Ausencia Crean Insatisfacción En El Trabajo

| FACTORES | PREGUNTAS | PORCENTAJES | EMPLEADOS | RESPUESTAS |
|---|-----------|-------------|--------------|---------------|
| Factores Económicos | Si | 20% | 3 empleados | No satisfecho |
| | No | 80% | 12 empleados | |
| Condiciones Laborales | Si | 100% | 15 empleados | Satisfecho |
| Seguridad | Si | 100% | 15 empleados | Satisfecho |
| Factores Sociales | No | 100% | 15 empleados | No satisfecho |
| Categoría y Status | Si | 33,33% | 5 empleados | No satisfecho |
| | No | 66,67% | 10 empleados | |
| Implementación de Técnicas Motivacionales | Si | 100% | 15 empleados | Satisfecho |

Con los resultados obtenidos, se puede afirmar que el factor de insatisfacción más relevante es el económico por cuanto los sueldos y salarios no están acorde con el nivel de instrucción del personal. También el factor social es percibido como ausente, pues el personal considera que no interactúan con los demás compañeros de trabajo lo que trae como consecuencia un ambiente de trabajo poco agradable y no muy cómodo, por la falta de integración.

También el personal considera que no se le dan oportunidades de optar por otros cargos por sus logros y desempeños dentro del departamento de recepción, de este modo no se les permite ascender de nivel y eso crea insatisfacción laboral.

Sin embargo, en el aspecto de las condiciones laborales, ellos consideran que éstas son adecuadas y suficientes para su desempeño durante su jornada.

Otro punto en el cual el personal está satisfecho es la seguridad, en lo que se refiere a los privilegios tales como antigüedad, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos legales.

Capítulo VI

**Técnicas Motivacionales a ser Aplicadas al Personal
Departamento de Recepción del Hotel Margarita
International Resort & Village**

CAPITULO VI. TÉCNICAS MOTIVACIONALES

Luego de la recolección de los datos y su posterior análisis, se propone, finalmente, un conjunto de técnicas a aplicarse al personal del Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

La responsabilidad de la aprobación e implementación de las técnicas motivacionales dirigidas al personal del departamento de recepción estará a cargo de la Gerencia General del hotel, así como de la implementación por parte del Departamento de recursos Humanos y el Jefe de Recepción previa discusión con la junta directiva, y todas aquellas unidades de trabajo y departamentos involucrados con su implementación.

Para la eficiencia de las técnicas motivacionales pueda tener éxito se debe contar, con la formación e integración del equipo de trabajo, que es uno de los principales problemas del personal adscrito al departamento de recepción, así como sus necesidades e interés personales.

Es por ello, que las técnicas motivacionales fueron seleccionadas en función de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento y se tomaron algunas de las técnicas propuestas por Nelson (2002:15), las cuales se describen a continuación:

6.1 Cómo Mantener la Moral Alta

Consiste en la realización continua de pequeñas actividades que mantengan la motivación del personal en alto constantemente, a través de las cuales se les

reconozca el valor de su trabajo y lo importante de su presencia para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

6.2 Facultar a los Empleados, Darles Independencia y Autonomía

Esta técnica se fundamenta en hacer sentir al empleado como un miembro de confianza y de valor para la organización, lo que contribuye al respaldo de la iniciativa del personal para la toma de decisiones que permitan proporcionar a los clientes mejores servicios o productos.

6.3 La Comunicación Uno a Uno

Debido a que la comunicación es el único medio que mantiene unida a una empresa. Es por ello, que en las organizaciones de alto rendimiento los empleados son eslabones esenciales en la cadena de comunicación, en tal sentido, un empleado bien informado es un empleado productivo porque se siente partícipe de las acciones importantes de la empresa.

6.4 Programas de Sugerencias

Una de las mejores maneras de lograr que los empleados participen en la organización, y de motivarlos en el proceso, es pedir sus sugerencias, a fin de mejorar los productos y servicios de la compañía a la vez que se reducen los costos.

6.5 Fomentar la Creatividad

Consiste en motivar al empleado a fin de incrementar su creatividad, ya que cuando los empleados están comprometidos en el funcionamiento de la organización,

los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos.

6.6 Formación y Desarrollo Personal

Permite que la empresa adquiera trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles sus asignaciones, ellos adquieren destrezas nuevas, aprenden nuevas maneras de ver el mundo y conocen a su compañeros de trabajo y se relacionan con ellos.

Con las técnicas antes mencionadas, para efectos del departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village los principios que están presentes dentro de esta unidad operativa son los siguientes:

- 1. Respeto por los Clientes:** consiste en proporcionar un trato cortés y amable con los clientes y proveedores, a la vez que implica la concientización del personal de la organización y la importancia del trabajo que realiza. El respeto implica proporcionar un servicio y un trato justo a los clientes.
- 2. Responsabilidad:** Implica el cumplimiento cabal de los contratos de trabajo establecidos con los clientes y proveedores, con el fin de garantizar la realización de las operaciones que han sido solicitados, de forma puntual y acorde con sus necesidades.
- 3. Calidad:** Consiste en cumplir y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, desde el momento en que se solicita el servicio. La calidad debe estar presente antes, durante y después del servicio ofertado, a fin de que los clientes y proveedores reconozcan el servicio prestado.

4. Competitividad: Consiste en poder ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes; así como también, innovar constantemente de manera que la organización logre destacarse en el mercado de la hospitalidad a nivel regional y nacional.

5. Compromiso: Implica que el personal del departamento integren un equipo de trabajo que asuma los retos de esta unidad operativa, lo que conlleva a la prestación de un servicio de calidad.

Para lograr que el personal del departamento se haga partícipe de los objetivos y metas es necesario el conocimiento y la información suficiente que le permita conocer: hacia dónde se dirige el proyecto, su entorno interno y externo, el rol que juega el equipo de trabajo que conforma la organización, por ello es fundamental la determinación de propósitos, metas y enfoques comunes, logrados a través de la aplicación de matrices de análisis en los capítulos. Es por esto, que luego del diagnóstico del nivel de motivación del personal adscrito al Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village y la posterior selección de las técnicas motivacionales a desarrollar para el personal del mismo, en el cual se desglosan los objetivos a lograr en acciones específicas, actividades, responsables y tiempo de desarrollo de cada actividad.

Con las técnicas motivacionales propuestas se quiere tratar de solucionar algunos factores de insatisfacción que se han detectado durante la presente investigación. A través de la aplicación de estas técnicas, la organización puede:

- Ayudar al desarrollo personal de los empleados, porque les permite alcanzar sus objetivos y dar a conocer sus logros.
- Contribuir a estimular el desempeño del personal, mediante carteleras informativas expresando los logros alcanzados, y el empleado del mes.
- Conformar e integrar el equipo de trabajo, mediante actividades extra laborales con el personal del departamento.
- Promover la toma de decisiones al personal, resolviendo las quejas a los clientes.
- Conocer los principales problemas del personal adscrito al departamento de recepción, así como sus necesidades e interés personales.
- Crear un plan de metas y objetivos en función de las habilidades y potencialidades del equipo de trabajo, a fin de hacer participe al personal en el proceso de cambio y crecimiento del departamento.
- Fomentar la participación de los empleados, mediante sugerencias y reconocer las mejores.
- Desarrollar nuevas ideas que mejoren la calidad del servicio, creando la semana del empleado hotelero.
- Incentivar al personal a incrementar el nivel de instrucción, mediante cursos, foros de capacitación profesional.

Capítulo VI. Técnicas Motivacionales a ser Aplicadas al Personal del Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village

| CUADRO 2 TÉCNICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE. | | | | |
|---|---|--|---|---------------|
| Técnica 1: Cómo Mantener la Moral Alta. | | | | |
| Objetivo: Incrementar la Motivación del Personal del Departamento de Recepción. | | | | |
| ESTRATEGIAS | OBJETIVO POR ESTRATEGIA | ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RECURSOS HUMANO Y MATERIALES | TIEMPO |
| 1. Celebraciones de días Importantes. 2. Reconocimiento de logros del personal. | 1. Integrar al personal. 2. Promover el sentido de pertenencia. 1. Dar a conocer los logros del personal. 2. Estimular el desempeño. | 1. Conformar comisiones interdepartamentales para la organización de actividades extra laborales con el personal del departamento. 2. Realizar reuniones sociales como: día del trabajador, bienvenida a los nuevos empleados, cumpleaños del mes. 1. Elaborar carteleras informativas sobre los logros alcanzados. 2. Escoger al empleado del mes. | Personal de recursos humanos del hotel Hojas Lápices Planillas con datos del personal Cartelera informativa | Corto plazo |

| CUADRO 3 TÉCNICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE. | | | | |
|---|---|---|---|---------------|
| Técnica 2: Facultar a los Empleados, Darles Independencia y Autonomía. | | | | |
| Objetivo: Reafirmar la confianza del personal en sí mismo y estimular la toma de decisiones. | | | | |
| ESTRATEGIAS | OBJETIVO POR ESTRATEGIA | ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES | TIEMPO |
| 1. Resolver las quejas de los huéspedes. | 1. promover la toma de decisiones. 2. Implementar una nueva política de resolución de quejas. 3. Satisfacer las necesidades de los huéspedes. | 1. Establecer como política no permitir que ningún huésped salga disgustado del hotel, para lo cual el personal del departamento contará con un fondo de caja de 200 BsF. para la resolución requejas. 2. No existirá cuestionamiento de los supervisores inmediatos en cuanto a los criterios utilizados por el personal de recepción para la resolución de quejas. 3. Seleccionar las soluciones más efectivas y anunciarlas en las carteleras de logros del personal del departamento. | Jefe de recepción Hojas Lápices Planillas con datos del personal Cartelera informativa Fondo de resolución de quejas Y todo el material que el personal requiera para solucionar reclamos de los huéspedes. | Corto plazo |

Fuente: Elaborado por la autora con datos suministrado por los autores Nelson y Cárdenas 2002.

CUADRO 4 TÉCNICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE.

Técnica 3: La comunicación Uno a Uno.

Objetivo: Mejorar la cadena de comunicación entre los diversos niveles jerárquicos del departamento.

| ESTRATEGIAS | OBJETIVO POR ESTRATEGIA | ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES | TIEMPO |
|--|--|--|---|----------------------|
| 1. Organizar círculos de calidad periódicamente. | 1. Integrar al equipo de trabajo. 2. Dar a conocer al personal del departamento situaciones importantes sobre el departamento y el hotel. 3. Establecer políticas, criterios, normas de trabajo del departamento. 4. Evaluar las actividades desarrolladas por el departamento. 5. Proponer cambios en los procedimientos. | 1. Realizar actividades de integración inicial al trabajo. 2. Discutir situaciones de interés para el personal como problemas del departamento. 3. Discutir los procedimientos realizados y proponer mejoras. 4. Realizar actividades de convivencia como: cumpleaños del mes, reconocimientos especiales, entre otros. 5. Preparar charlas, talleres de capacitación, información o adiestramiento de aspectos particulares del departamento. | Jefe de recepción Hojas Lápices Planillas con datos del personal Cartelera informativa Libretas de anotación Merienda y todo el material que el personal requiera. | Mensual o Trimestral |

CUADRO 5 TÉCNICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE.

Técnica 4: Programas de Sugerencias.

Objetivo: Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa.

| ESTRATEGIAS | OBJETIVO POR ESTRATEGIA | ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES | TIEMPO |
|--|--|---|---|-----------------------------|
| <p>1. Crear un buzón de sugerencias.</p> <p>2. Elaborar una publicación periódica de las sugerencias que han proporcionado los mejores resultados.</p> | <p>1. Fomentar la participación del empleado.</p> <p>2. Escuchar su opinión e ideas.</p> <p>3. Fomentar cambios dentro de la organización.</p> <p>4. Estimular al trabajador.</p> <p>1. Reconocer el esfuerzo y logros del personal.</p> <p>2. Motivar al personal a expresar sus ideas.</p> | <p>1. Crear una planilla de sugerencias para modificar procedimientos o mejorar la atención a los clientes.</p> <p>2. Colocar un buzón en el interior de la oficina del departamento.</p> <p>3. Animar a los empleados a hacer sugerencias.</p> <p>4. Responder personalizada mente las sugerencias de los empleados.</p> <p>5. Poner en prácticas las sugerencias más viables.</p> <p>1. Reconocer públicamente a los empleados que realizan sugerencias.</p> <p>2. Reconocer las mejores sugerencias.</p> | <p>Jefe de recepción</p> <p>Planillas de sugerencias</p> <p>Cartelera informativa</p> <p>Libretas de anotación</p> <p>Buzón.</p> <p>Memorandums o Diplomas de reconocimiento</p> <p>Boletines informativos interdepartamentales</p> | <p>Mensual o Trimestral</p> |

Capítulo VI. Técnicas Motivacionales a ser Aplicadas al Personal del Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village

| CUADRO 6 TÉCNICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE. | | | | |
|---|---|---|---|---------------|
| Técnica 5: Fomentar la Creatividad. | | | | |
| Objetivo: Potencializar y aprovechar el poder creador de los empleados. | | | | |
| ESTRATEGIAS | OBJETIVO POR ESTRATEGIA | ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES | TIEMPO |
| 1. Realizar actividades extra-laborales que fomenten la creatividad. | 1. Promover la generación de nuevas ideas que mejoren la calidad del servicio. 2. Permitir tiempo a los empleados para pensar y planear. 3. Promover la iniciativa. 4. Cultivar la creatividad. 5. Relajar y desestresar al personal. | 1. Crear la semana del empleado hotelero, a través de la cual se generaran una serie de competencias interdepartamentales para estimular el trabajo y motivar la creatividad del personal. 2. Premios de iniciativa, para aquel empleado o equipo de trabajo que logre de una forma creativa incrementar la calidad del servicio de su departamento. | Personal de recursos humano del hotel Artículos de decoración Premios Diplomas Cámara fotográfica Cartelera informativa Artículos de fiesta | Anual |

Fuente: Elaborado por la autora con datos suministrado por los autores Nelson y Cárdenas 2002.

Capítulo VI. Técnicas Motivacionales a ser Aplicadas al Personal del Departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village

| CUADRO 7 TÉCNICAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DEL HOTEL MARGARITA INTERNATIONAL RESORT & VILLAGE. | | | | |
|---|--|--|---|---------------|
| Técnica 6: Formación y Desarrollo. | | | | |
| Objetivo: Fomentar y apoya el crecimiento profesional y personal del trabajador. | | | | |
| ESTRATEGIAS | OBJETIVO POR ESTRATEGIA | ACTIVIDADES ESPECÍFICAS | RECURSOS HUMANOS, INSTITUCIONALES Y MATERIALES | TIEMPO |
| 1. Desarrollar programas de capacitación. | 1. Incrementar el nivel de instrucción del personal. 2. Brindar nuevas herramientas al personal para el desarrollo de sus actividades. 3. Incentivar el desarrollo personal. 4. Contribuir a mejorar el nivel y calidad de vida del personal. 5. Contar con personal altamente calificado. | 1. Evaluar las necesidades de capacitación del departamento. 2. Determinar las necesidades de capacitación de cada empleado. 3. Realizar talleres, foros, cursos de capacitación. 4. Implementar bonos de profesionalización al personal capacitado. Hacer reconocimiento público de los logros en el área de formación profesional. | Personal de recursos humanos del hotel Convenio interinstitucionales (INCE, UDO, CORPOTURISMO, etc). Equipos audiovisuales Material didáctico Material de papelería | Anual |

Fuente: Elaborado por la autora con datos suministrado por los autores Nelson y Cárdenas 2002.

Conclusiones.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el diagnóstico de la motivación del personal adscrito al Departamento de Recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village, a fin de proponer la implementación de técnicas motivacionales que permitan mejorar la calidad del servicio ofertado por el departamento a sus clientes, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La motivación es un elemento fundamental que sirve como estímulo para el desarrollo de cualquier actividad, por lo tanto desde el punto de vista laboral, un personal motivado es capaz de crear las condiciones necesarias para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuesto por la organización.
- El Hotel Margarita Internacional Resort & Village, cuenta con una estructura organizativa lineal en función de cargos, encabezado por la gerencia general, gerente de divisiones, supervisores departamentales y los empleados que conforman el equipo de trabajo.
- El departamento de recepción del Hotel Margarita Internacional Resort & Village, cuenta con una estructura organizativa de tipo vertical en función de cargos desde su mayor a su menor jerarquía, encabezado por el supervisor de recepción, auditores nocturno, cajeros recepcionistas y botones.
- El 46,67%, que corresponde a siete (7) empleados perteneciente al departamento de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village, tienen 5 años de servicios en la empresa y piensan que durante sus años de servicios no han tenido vínculo con la empresa. Pero, más de la mitad opina que, debido a la corta duración de tiempo de trabajo, no siente

identificación con la organización para la que trabajan, convirtiéndose esto en un elemento de insatisfacción.

- El 66,67%, que representa diez (10) empleados de recepción, considera que durante sus años de servicios no ha participado en ningún tipo de actividades que le ayuden a contribuir para mejorar sus habilidades y potencialidades durante su tiempo en el departamento, sin embargo el otro 33,33%, que equivale a cinco (5) empleados, afirma que si a desarrollado habilidades y potencialidades. Por lo tanto se concluye que la mayoría de los encuestados no se sienten estimulados para mejorar su labor.
- El personal de recepción del hotel, afirma en su totalidad que no ha recibido ningún incentivo ni reconocimiento por el desempeño de su labor en el departamento. Por lo tanto, manifiestan insatisfacción al respecto.
- De igual forma, el 100% del personal de recepción cree que durante su labor dentro del departamento han cumplido con sus metas propuestas, lo cual se evidencia en la realización de sus actividades.
- Sin embargo el 100% del personal de recepción afirma que la empresa no reconoce sus logros en el departamento de recepción, lo que evidencia un nivel de insatisfacción en el plano laboral.
- El 20%, que equivale a tres (3) empleados, cree que el salario está acorde con el cargo, mientras el 80%, restante constituido por doce (12), cree que el salario no corresponde con las responsabilidades y funciones de los cargos que desempeñan dentro del departamento, lo que genera insatisfacción en el personal.

Conclusiones.

- Con respecto al espacio físico y ambiental, todo el personal del departamento de recepción, afirma que las condiciones laborales son adecuadas. De este modo el trabajador se siente satisfecho dentro el área de trabajo.
- De forma parecida, todo el personal de recepción, reconoce que la empresa cumple con todos los beneficios laborales, entre ellas se encuentran el pago de las horas-extra, bonos nocturnos, transporte, bonos de alimentación, antigüedad y utilidades, lo que proporciona satisfacción al personal en el ámbito laboral.
- Por otra parte, el 100% del personal, considera que no se realizan actividades extra-laborales que permitan la integración del personal, lo que es percibido como una necesidad que debería incluirse.
- Con respecto al nivel de instrucción y el cargo desempeñado, el 66,67%, compuesto por diez (10) empleados, afirma que no existe tal relación, ya que en el departamento se encuentra poco personal profesional, y el otro 33,33%, restante conformado por cinco (5) empleados, testifica que si existe una relación entre el cargo desempeñado y el nivel de instrucción, lo que crea insatisfacción en la mayoría del personal del departamento.
- Por otra parte la propuesta de aplicar algunas técnicas motivacionales, es aceptada positivamente, pues se espera lograr la integración del equipo de trabajo e incrementar la motivación del personal del departamento. De hecho, puede promover e incentivar al personal a la toma de decisiones, facilita al personal a dar a conocer sus logros, mediante celebraciones, empleado del mes, día del trabajador, entre otros. Ayuda a establecer políticas dentro del

Conclusiones.

departamento para solucionar problemas con los clientes. Mejora la integración del equipo de trabajo, mediante actividades que le permitan discutir las situaciones de interés para el personal. Optimiza las actividades de convivencia como, cumpleaños, reconocimientos, entre otros. Fomenta la participación del personal, mediante sugerencias, y logros obtenidos. Promueve las actividades extra – laborales que permitan la creatividad, mediante ideas que mejoren la calidad del servicio. Cultiva la iniciativa, a los empleados que logren de una forma creativa incrementar la calidad del servicio de su departamento. Origina programa de capacitación, que le permitan evaluar las necesidades de formación, para así contar con un personal altamente competente.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Adams, P (1963). Towards and Understanding of Inequity. Journal of abnormal and Social Psychology. November. 1963.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ª ED.). Caracas: Episteme.
- Casillas, (1987). Administración de Hoteles. EDT. Acribia. España.
- Castillo, J. (2006). Administración de personal (2ª ED.). Bogotá: Ecoediciones Lta.
- Chiavenato, A. (1989). Introducción a la teoría general de la administración (3ª ED.). México: Macgraw-Hill.
- Chiavenato, A. (2001). Administración: Proceso administrativo (3ª ED.) .México: Macgraw-Hill.
- Cowell, (1989). Mercadotecnia Interna. EDT. Acribia. España.
- De Castro, E. (2001). Administración y Dirección (3ª ED.). México: Macgraw-Hill.
- Dessler, G. (1993). Administración de Personal. Sexta Edc. Edt. Prentice Hall. México.

- Lahey, B. B. (1999). Introducción a la Psicología (6^{ta} ED.). Chicago, IL: Mc. Graw Hill.
- Lewin, M (1951). Field Theory and Social Science. Nueva York. Harper & Row
- Nittin, J., Pieron, H. y Buytendijk, F. (1969). La motivación (1^a ED.). Buenos Aires: Proteo.
- Nelson. y Cárdenas, M. (2002). 1001 formas de motivar (2^a ED.). España: gestión 2000.
- Mc Clelland (1961). The Achieving Society. Nueva York.
- Morrisey, G. (1996). Pensamientos Estratégicos. México. Prentice- hall.
- Pérez, J. (1994). Gestión de la Calidad Empresarial. Esic. Editorial, Madrid.
- Porret (2006). Recursos Humanos. Edt. ESIC. España.
- Porter y Lawler (1968). Managerial Attitudes and Performance. Irving Inc. Homewood Illinois.
- Tamayo y Tamayo (2001). Metodología de la investigación. Edt. Interamericana.

Tesis de Grado

- De Sousa, P. (2001). La motivación de los empleados de gerencia de recepción del hotel del lago intercontinental y su incidencia en la satisfacción del cliente. Porlamar: editorial Universidad de Oriente.

Paginas Web

- Hotel Margarita International Resort & Village. (2007). [Página web en línea]. Disponible: <http://www.Margaritainternationalresort&village.com>.
- Mapas de Venezuela. (2007). [Página web en línea]. Disponible: <http://www.mapasdevenezuela.com>.

Libro en línea

- Arana, W. (2006). *Motivación y Productividad*. [Libro web en línea]. Consultado el 10 de agosto de 2007 en: www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm
- Calvo, E. (2007) *.La Motivación Personal*. [Libro web en línea]. Consultado el 15 agosto de 2007 en: www.monografias.com/trabajo23/motivacion.perso.htm
- Cave, Morales, Terzano, & Calfapietra, L. D. (2004). *La Motivación en los Recursos Humanos*. [Libro web en línea]. Consultado el 10 de agosto de 2007 en: www.monografias.com/trabajos16/motivación.recursoshumanos/motivacion-recursos-humanos.shtml.

- Cielo Rojo. Seminario de Barquisimeto. (2006). *Mejorar la Motivación del Personal*. [Libro web en línea].
Consultado el 10 de agosto de 2007 en:
www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencial.html.
- Cortez, M. (2007). *Motivación de Personal*. [Libro web en línea].
Consultado el 20 de septiembre de 2007 en:
www.H:/Motivaci%C3%B%20del%20personal.htm
- Hernández, M. (2007). *Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales*. [Libro web en línea].
Consultado el 20 de septiembre de 2007 en:
www.Monografías.com/trabajo12/algunasreflexionesrotacionpersonal/art765tgr.htm
- Herzberg (1966). *Teoría de Motivación e Higiene*. [Libro web en línea].
Consultado el 06 de agosto de 2007 en:
www.monografías.com./trabajo67/teorias.motivacion.higiene.html
- Romero, D. (2005). *Trabajo y Motivación*. [Libro web en línea].
Consultado el 06 de agosto de 2007 en:
www.monografías.com/trabajo14/trabajoymotivacion.htm
- Salom, G. (2003). *Motivación Personal y Autoestima: Las Variables*. [Libro web en línea].
Consultado el 05 de agosto de 2007 en:
www.monografías.com./trabajos65/motivacionpersonal.aestima.es

- Serna (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. [Libro web en línea]. Consultado el 20 de octubre de 2007 en: www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100503efoque-motivacion-perso.html.
- Santos, J. A. (2003). *Rectambio Personal y Endoliderazgo*. [Libro web en línea]. Consultado el 13 de octubre de 2007 en: www.monografias.com/trabajos21/retcambio-personal/retcambio-personal.shtml
- Secas, M. (2007). *Motivación del Personal*. [Libro web en línea]. Consultado el 22 noviembre de 2007 en: www.monografias.com/trabajos24/motivacion-personal.personal.html
- Suárez, R. (2007). *Teorías de la Motivación*. [Libro web en línea]. Consultado en 22 de noviembre de 2007 en: www.Monografias.com/trabajos32/teorias.motivacion-teoria.htm

Apéndices.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Apéndice 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Establecimiento _____

Hora _____

Departamento _____

Descripción _____

1. Cargos que se desempeñan en el departamento _____

3. Funciones del personal _____

4. Estructura del departamento _____



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Apéndice 2 Entrevista Dirigida al supervisor de Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

Fecha ____/____/____ Grado de Instrucción: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Ocupación _____

Hora _____

Departamento _____

1. ¿Cuántas personas trabajan en la Recepción?

2. ¿Cuáles son los cargos que se desempeñan en el Departamento de Recepción?

3. ¿Cuáles son las funciones de los recepcionistas?

4. ¿Cuál es la función del supervisor de Recepción?

5. ¿Cuáles son las funciones de los bell boys?

6. ¿Cuál es la función del auditor nocturno?

7. ¿Cuenta con un organigrama el Departamento de Recepción?

5. ¿Cuál es la estructura organizativa del Departamento?



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Apéndice 3. Modelo de Cuestionario Aplicado al Personal del Departamento de
Recepción del Hotel Margarita International Resort & Village.

Fecha: ____/____/____ Grado de Instrucción: _____

Nombre del Encuestado: _____

Ocupación: _____

Dirección: _____

Estado Civil: _____

Edad: _____ Sexo _____

Ingreso mensual promedio: _____

Buenos días, en este nos encontramos realizando una serie de pregunta con el objeto de determinar el nivel de motivación de los empleados del departamento de recepción del hotel. Seria tan amable de regalarme unos minutos de su tiempo.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

a. 3 años_____ 5 años_____ más de 5 años_____

2. ¿Realiza la empresa actividades para mejorar el desarrollo personal?

a. Si_____ Cuales_____ b. No_____ ¿Por qué?_____

3. ¿Considera usted que ha participado en actividades que le permita alcanzar sus metas personales dentro de la empresa?

a. Si_____ b. No_____ ¿Por qué?_____

4. ¿Piensa usted que en este tiempo ha recibido algún tipo de incentivo por su desempeño?

a. Si_____ cuál_____ b. No_____

5. ¿Usted considera que cumple con sus metas propuestas?

a. Si_____ b. No_____ ¿Por qué?_____

6. ¿La empresa toma en cuenta sus logros?

a. Si _____ b. No _____ ¿Por que? _____

7. ¿Considera usted que su salario está acorde con las responsabilidades que posee y las funciones que realiza?

a. Si _____ b. No _____ ¿Por qué? _____

8 ¿Cree que el área de trabajo es segura y confortante?

a. Si _____ b. No _____ ¿Por qué? _____

9 . ¿Goza usted de todos los beneficios laborales existentes en las leyes vigentes?

a. Si _____ b. No _____ ¿Por qué? _____

10 Realiza la empresa actividades extra laborales que faciliten la integración del personal?

a. Si _____ Cuáles _____ b. No _____ ¿Por qué? _____

11. ¿Considera usted que su cargo está acorde con su nivel de instrucción?

a. Si _____ b. No _____ ¿Por
qué? _____

12. ¿Considera usted necesaria la implementación de técnicas motivacionales?

a. Si _____ ¿Cuáles? _____ b. No _____
¿porqué? _____

Gracias por su ayuda...

Nombre de archivo: Br Karina Toussaint
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis
Juan Carlos
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título:
Asunto:
Autor: Karina Toussaint
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 16/03/2009 11:25:00
Cambio número: 16
Guardado el: 16/03/2009 17:05:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 330 minutos
Impreso el: 16/03/2009 17:06:00
Última impresión completa
Número de páginas: 114
Número de palabras: 19.087 (aprox.)
Número de caracteres: 106.889 (aprox.)