aab1859 TESIS PI 985 A5

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO
DEL RECURSO HUMANO PERTENECIENTE A LOS NIVELES
SUPERVISORIO Y OPERATIVO QUE LABORA EN EL SECTOR
HOTELERO.-

ESTUDIO DE UN CASO

ALVAREZ R., Heidy FLORES D., Infrida

A mi familia, y en especial a mis padres. A Inírida.

HEIDY

A mi familia, ya que todos y cada uno de ellos me han estimulado y han compartido mis ilusiones, y especialmente a mis padres.

A Heidy, no solo compañera de

A Heidy, no solo compañera de esfuerzo sino también amiga.

INIRIDA

A un gran esfuerzo.

INIRIDA y HEIDY

AGRADECIMIENTO

A el profesor NICASIO COVA, por haber guiado, orientado y prestado su ayuda en la elaboración de la presente Memoria de Grado.

A JOSE ALBERTO NUMES, CARLOS RODRIGUEZ y CARLOS OTAMO, por la colaboración brindada en el desarrollo de esta investigación.

A la EMPRESA HOTELERA, que permitió la realización del estudio, por su invalorable contribución.

A todas aquellas personas, que de una u otra forma prestaron su apoyo, interés y colaboración en la elaboración de esta Memoria de Grado.

INDICE

		Pag.
INTROD	UCCION	1
	No.	
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
	Objetivo General	7
	Objetivos Específicos	7
	Hipótesis Orientadora	8
11	DESCRIPCION GENERAL DE LA ORGANIZACION	9
III	MARCO TEORICO	17
	A Adiestramiento. Consideraciones	
	Generales	18
	A.1 Concepto	20
	A.2 Objetivos	23
	A.3 Importancia	25
	B Necesidades de Adiestramiento	26
	B.1 Definición	27
	B.2 Clasificación	28
	C Determinación de las necesidades de	
	Adiestramiento	29
	C.1 Importancia	29
	C.2 Definición	29
	C.3 Procedimiento para determinar las	
	necesidades de Adiestramiento	29
	C.4 Técnicas para determinar nece-	
	sidades de Adiestramiento	31
	D Tipos de Adiestramiento	34
	E Adiestramiento en Hotelería. Importan-	
	cia	38
1V	METODOLOGIA	40
	A Tipo de diseño	41
	B Delimitación del Campo de Investi-	

	qació		41
	B.1	Definición del Universo de Inves-	
		tigación	42
	B.2	Delimitación de la Unidad de Es-	
		tudio. Razones que justifican la de-	
		limitación	43
r -	Opperat	cionalización de las variables	44
		ra fase de Recolección de Informa-	10.74
L/ s -		Finalidad	49
			47
	D.1	Diseño del 1er. Instrumento de	
	2.0	Recolección de Datos	49
	D.2	Unidad de Muestra a aplicar el 1er.	
		Instrumento. Razones	51
	D.3	Técnicas utilizadas para recolec-	
		tar la Información. Aplicación del	
		Instrumento	52
	D.4	Análisis de la Información reco-	
		lectada. Selección de Areas Cri-	
		ticas	53
E	Seguno	da fase de recolección de Informa-	
	ción		54
	E.1	Fundamentos para la elaboración	
		de los Instrumentos	54
	E.2	Diseño de los Instrumentos de re-	
		colección de Información de la	
		2da. fase. Finalidad	56
	E.3	Unidad de Muestra a aplicar. Ra-	
		zones	60
	F.4 -	Técnica utilizada para recolectar	(940.34)
		la Información. Aplicación de los	
		Instrumentos	6.1
	E 5	Análisis de la Información reco-	61
	L.U.		tyr eac
E	Desire	lectada. Procesamiento de Datos	63
	VERRUE	en Metodologico	64
K 4	9000		
Hhal	isis	************	65

V.-

	A	Analis	sis de la Información recolectada	
		en la	primera fase	
		A.1	Análisis del funcionamiento de	
			las áreas que integran la orga-	
			nización, de acuerdo con la Ge-	
			rencia 66	
		A.2	Analisis del funcionamiento de	
			las áreas que integran la orga-	
			nización, de acuerdo con los Je-	
			fes de Departamento 72	
		A.3	Análisis General del funciona-	
			miento de las áreas que integran	
			la organización 79	
	в	Analis	sis de la información recolectada	
		en la	2da. fase	
		B.1	Presentación y análisis estadís-	
			tico de los Datos obtenidos 86	
		B. 2	Análisis. Características de los	
			trabajadores que ocupan los pues-	
			tos críticos en función de los	
			requisitos de los mismos 117	
		B.3	Análisis. Determinación de las	
			necesidades de Adiestramiento de	
			mismos	
VI	CONC	CLUSION	NES	
VII	ANEX	cos		
VIII	BIBL	IOGRAF	TIA 202	

.

INTRODUCCION

En Venezuela actualmente no existe un buen desarrollo y disfrute de las actividades turísticas, lo que implica que la infraestructura tal vez no sea la más adecuada, ni el personal lo suficientemente capacitado para desempeñarse en esta actividad, por lo tanto, es necesario preparar el Recurso Humano para satisfacer las posibles demandas del sector.

Existe preocupación por incentivar y lograr la participación del Recurso Humano dentro del proceso de reorientación y reactivación económica, por lo que se cree conveniente señalar al turismo y la hotelería como alternativa para afrontar el problema del desempleo que existe actualmente.

La hotelería merece especial consideración ya que constituye la base para el desarrollo del turismo nacional e internacional, lo que implica la necesidad de que las empresas que pertenecen a esta rama de actividad, cuenten con un personal apto para prestar de una forma óptima, los servicios que sean requeridos por los usuarios de dichos establecimientos.

Lo antes expuesto lleva a reflexionar acerca de lo necesario y prioritario que resulta en estos momentos, realizar investigaciones en materia de Adiestramiento de Recursos Humanos en el campo de la hoteleria.

Para poder programar de una manera efectiva el Adiestramiento del personal que labora en este sector, es fundamental que se comience por determinar cuales son las necesidades reales que en tal sentido posee dicho personal.

En este orden de ideas, los esfuerzos del presente estudio se dirigen hacia la Determinación de las Necesidades de Adiestramiento del Recurso Humano incorporado en una empresa pertenecienté a esta rama de actividad económica.

Para ello es fundamental la documentación acerca de la materia que concierne al problema a investigar para lograr así los lineamientos teóricos que sustenten la recolección de toda la información necesaria.

Información ésta que será recogida a través de varias fases previstas en la metodología, guía del estudio, y que será interpretada y analizada para que sirva de base a las conclusiones pertinentes.

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL PER-SONAL DEL NIVEL SUPERVISORIO Y OPERATIVO EN UNA EMPRESA HOTELERA

Toda organización debe contar entre sus insumos, con Recursos Humanos aptos para desempeñar efectivamente el puesto que ocupan, ya que ésta es la base fundamental para el logro de objetivos en la organización.

Para que esto pueda lograrse, es necesario llevar a cabo un proceso sistemático que permita la capacitación del Recurso Humano, basado en una investigación previa de las necesidades reales existentes en este sentido.

Las organizaciones hoteleras en Venezuela merecen especial consideración, ya que constituyen la base para el turismo nacional, el cual representa una alternativa víable para el desarrollo del país, por lo cual es necesario que estas organizaciones cuenten con un personal cuya cantidad y calidad se ajuste a los requisitos necesarios para lograr un desempeño eficiente.

Independientemente de que se haya hecho ó no un diagnóstico preciso, resulta una apreciación general que el personal destinado a laborar en el sector hotelero, presenta fallas en su desempeño, por ello, se enfoca la investigación hacia una determinada empresa del sector, en la que se realizará un análisis de esta situación en los trabajadores, tanto del nivel supervisorio como operativo, puesto que estos integran la parte del personal que se mantiene mas en contacto directo con el usuario.

Es necesario que al realizar dicha investigación, se consideren las características particulares de la Empresa objeto de estudio, porque éstas van a condicionar su funcionamiento.

Ahora bien, si se quiere abordar el problema en una forma sistemática, es imprescindible que se investigue cual es la relación que existe entre la capacitación que poseen estos trabajadores y las cualidades con las que deben contar para cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto de trabajo, con la finalidad de determinar si estos presentan necesidades de capacitación, por lo tanto, para realizar la investigación, se requiere adaptar un instrumento adecuado que permita determinar tales necesidades en el personal.

La aplicación del instrumento, hará posible la identificación de las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y/o destrezas, además de actitudes inadecuadas que éstos posean, de modo tal que ello sirva como base programada, para la elaboración y aplicación de programas de capacitación, con miras a solucionar los problemas que se derivan de dichas deficiencias.

Así pues, el estudio tiene como propósito determinar con base en las posibilidades y recursos disponibles, las necesidades de capacitación que presentan los trabajadores, tanto del nivel operativo como supervisorio.

OBJETIVO GENERAL

.- Identificar las necesidades de adiestramiento del personal que conforma el nivel supervisorio y el nivel operativo, que labora en el hotel objeto de estudio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- .- Conocer el funcionamiento del Hotel objeto de estudio, referido principalmente al Recurso Humano que integra los niveles supervisorio y operativo.
- .- Determinar las áreas que presentan problemas que puedan ser solucionados con adjestramiento.
- Elaborar y aplicar un instrumento adecuado, que permita la identificación de las necesidades de adiestramiento de los puestos críticos en los niveles supervisorio y operativo de las áreas críticas.
- .- Ofrecer un conjunto de conclusiones, que facilite la planificación del adiestramiento, dirigido al Recurso Humano, que conforma el nivel supervisorio y operativo de las áreas críticas en el Hotel objeto de estudio.

HIPOTESIS ORIENTADORA

La capacitación que poseen los trabajadores pertenecientes a los niveles supervisorio y operativo, en función del puesto que ocupen, influye directamente en el funcionamiento de las áreas que integran el Hotel.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

La capacitación que poseen los trabajadores.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Funcionamiento de las áreas.

VARIABLE MODERADORA:

Puesto que ocupen.

II.- DESCRIPCION GENERAL DE LA ORGANIZACION

La empresa es un establecimiento de carácter comercial, cuya finalidad es la prestación de servicios de alojamiento, alimentación y bebidas perteneciente a la rama de actividad hotelera.

Esta actividad se encuentra enmarcada en el sector terciario de la economía, debido a que sus funciones se desenvuelven en torno a la comercialización de los servicios.

Por lo tanto la empresa se ubica dentro de un mercado cuya competencia le exige responder en forma satisfactoria las demandas de las personas que usen los servicios que ésta presta.

Para lograr la calidad de servicio mencionada, la empresa debe prestar especial atención al Recurso Humano, ya que es el elemento fundamental en la consecución de la misma.

De acuerdo a la Resolución sobre la clasificación por tipos de establecimientos de alojamiento turístico, dictada en Caracas el 20 de Noviembre de 1.784; el Hotel en estudio queda clasificado como Hotel de Turismo, el cual se define como "aquel establecimiento que presta en forma permanente el servicio de alojamiento en habitaciones con servicio sanitario privado, ofreciendo al huésped servicios básicos y complementarios, según su categoría y modalidad, siendo su tarifa de alojamiento diaria por tipo de habitación y número de ocupantes" (1).

⁽¹⁾ GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA No. 33.107 Caracas, 19 de Noviembre de 1.984. Pag: 250.899.

Según la reciente clasificación, el hotel se considera como 5 Estrellas.

El Hotel pertenece a una Cadena Internacional, la cual determina características particulares en el funcionamiento del mismo, ya que dicta los parámetros mediante políticas y procedimientos que lo guían.

Además, es necesario destacar las características propias del Hotel, que son determinadas por su situación geográfica, tales como, que es un hotel de playa, con instalaciones y servicios adecuados a tal situación. Por ello su utilización viene dada los fines de semana por personas que residen por lo general, en Caracas, por personal de líneas áereas, y extranjeros en el periodo de Septiembre a Mayo.

La empresa a fin de cumplir con sus actividades se encuentra estructurada organizativamente por 6 Gerencias que comprenden 15 Departamentos y cuenta con un personal integrado por 322 trabajadores.

La estructura organizacional se integra de la siguiente manera:

- Alta Gerencia
- Gerencia Media
- Nivel Administrativo
- Mandos Medios:
 - Jefaturas de Departamentos
 - Nivel Supervisorio
- Nivel Operativo

ALTA GERENCIA:

Está compuesta por aquellas personas que toman las decisiones en los aspectos de mayor importancia y trascendencia para la organización. Representa el 0,62% del Recurso Humano que labora en el Hotel.

GERENCIA MEDIA:

Este nivel comprende al personal que tiene la responsabilidad de la planificación, coordinación, control y por ende decisión en los aspectos necesarios para lograr el funcionamiento de la organización, pero sin embargo, requieren de la aprobación de la alta gerencia para decidir sobre problemas de mayor trascendencia. Representa el 1,24 % del Recurso Humano.

NIVEL ADMINISTRATIVO:

Aquí se encuentra el personal que integra la Gerencia de Administración, además de las secretarias (excluyendo los Jefes de Departamento); que llevan a cabo las actividades previamente planificadas por los niveles superiores. Constituye el 8,07% del personal.

NIVEL DE MANDOS MEDIOS:

Está constituido por el personal que tiene a su cargo la responsabilidad y autoridad para planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y operaciones que debe realizar un grupo de trabajadores que tienen bajo sus ordenes. Este nivel se subdivide en las Jefaturas del Departamento, cuyo jefe tiene a su cargo a los Supervisores y trabajadores del nivel operativo; sobre este recae la responsabilidad y autoridad del departamento (4,66% del personal); y en el nivel supervisorio (9,32% del personal) que tienen bajo su responsabilidad el manejo directo de operarios; así como también la responsabilidad relacionada con los equipos e instalaciones.

NIVEL OPERATIVO:

Lo conforman los trabajadores que llevan a cabo las tareas que han sido previamente planificadas, y coordinadas, bajo la dirección de su Supervisor inmediato (76,09% del Recurso Humano).

Ahora bien, es necesario señalar las funciones generales de cada área (Gerencias), de modo tal que pueda comprenderse en forma general el funcionamiento de la organización.

GERENCIA GENERAL Y SUB-GERENCIA GENERAL

Entre las funciones de la Gerencia General y Sub-Gerencia General se pueden contar: la supervisión y control de las actividades de las Gerencias, la toma de decisiones en aquellos aspectos importantes y de mayor trascendencia en la organización, la responsabilidad por los resultados financieros del Hotel, estudiar nuevos métodos y políticas a seguir, seleccionar, promover y guiar el desarrollo del personal ejecutivo, informar y responder ante la Cadena por el estado físico y financiero del Hotel, autorizar los proyectos de envergadura, definir los lineamientos bajo los cuales se planifica, organiza, coordina y controla la operación general del Hotel.

GERENCIA DE ADMINISTRACION:

Entre las funciones de la Gerencia de Administración se encuentran el llevar a cabo todos los procedimientos contables que se derivan de los pedidos de los clientes, tomar decisiones conjuntamente con la la Gerencia General en relación a los procedimientos y ubicación en el mercado, tomar decisiones en el aspecto contable del Hotel, presupuestar las finanzas en todas las áreas del Hotel, asesorar a la Gerencia General en todas las decisiones de carácter financiero.

GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Entre las funciones de la Gerencia de Alimentos y bebidas se destacan el elaborar menús, el suministrar el servicio tanto de comidas como de bebidas, el encargarse de la publicidad relacionada con propagandas y promociones gastronómicas; planificar, organizar, coordinar y controlar

las actividades inherentes a alimentos y bebidas; contratar, organizar y coordinar eventos internacionales, nacionales y locales, velar por que se cuente con todos los insumos necesarios, supervisar los costos de alimentos y bebidas, supervisar las áreas de Bar y Restaurant.

GERENCIA DE ALOJAMIENTO:

Entre las funciones de la Gerencia de Alojamiento se encuentran el ofrecer al cliente una estadía lo más agradable posible en el Hotel, atender al cliente de la mejor manera desde el momento en que se registra (recepción), suministrándole lo que necesita durante la estadía, realizar las reservaciones, velar por el mantenimiento y control del buen estado de todas las instalaciones del Hotel, planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de los departamentos a su cargo.

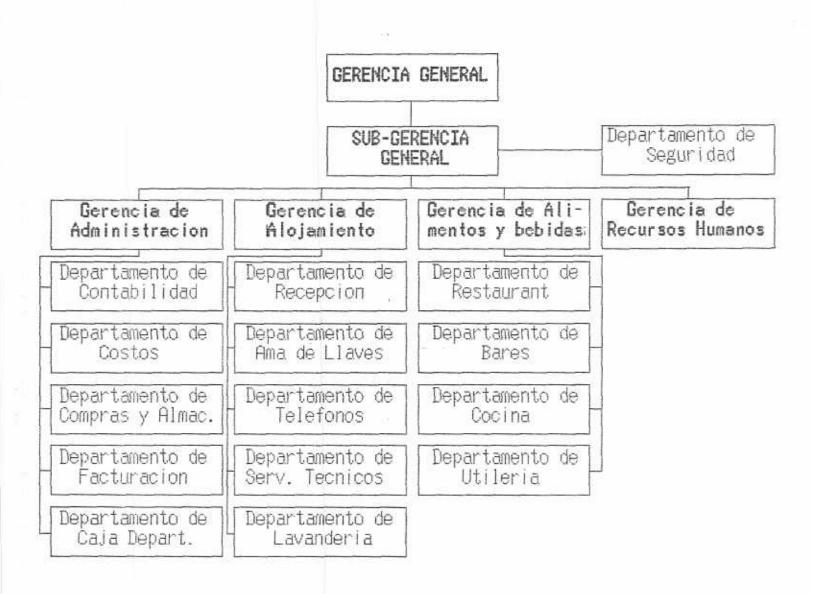
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS:

Entre las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos se destacan el seleccionar y contratar personal, procurar el mantenimiento y desarrollo del personal, llevar a cabo la administración del personal, la contratación colectiva, es decir las funciones de personal en general, además de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de la Gerencia.

En lo que respecta a las funciones de personal que influyen directamente en la función de adiestramiento, y ésta en sí misma, como son la selección, la inducción, el movimiento de personal (ascensos y promociones), administración de salarios; asignación de funciones y desarrollo de personal; además de los procedimientos necesarios para llevar a cabo las mismas, tales como las descripciones de puesto con sus respectivas exigencias, y las evaluaciones de desempeño, se encuentran formalmente establecidas por la Cadena a la que pertenece el Hotel.

Pero estas no se realizan en la forma como han sido preconcebidas, lo que lleva a que el adiestramiento no tenga como base la sistematización de las funciones y procedimientos que lo determinan y condicionan directamente.

ORGANIGRAMA DEL HOTEL



A. - ADIESTRAMIENTO, CONSIDERACIONES GENERALES.

La figura fundamental para el desarrollo de cualquier organización es el hombre; su formación y capacitación, solo si se cuenta con un personal que reúna los requisitos necesarios para desempeñar el puesto que ocupa se podrán lograr las metas y objetivos organizacionales.

Es por esto que el adiestramiento juega un papel muy importante, ya que es una de las funciones dirigida a la consecución de los fines organizativos y que no puede establecerse de manera aislada a las demás funciones de personal, ya que mantiene con éstas relaciones de dependencia y condicionamiento mutuo y que por lo demás, en toda organización progresiva, estas deben estar todas a cargo de una unidad dirigida a la organización de los Recursos Humanos. Entre algunas de ellas se consideran las siguientes:

SELECCION: Proceso mediante el cual se analizan las habilidades y capacidades de los solicitantes a ocupar un puesto, a fin de escoger sobre bases objetivas, cuales poseen los requisitos exigidos para desempeñarse en el mismo.

INDUCCION: Proceso dirigido a la integración de los trabajadores, a través del cual se procura suministrar toda la información necesaria para que un trabajador pueda desempeñar un puesto determinado dentro de la organización. Esta información debe abarcar diversos aspectos que no solo giran en torno a la naturaleza del trabajo, sino también a la organización y la ubicación del puesto dentro de la misma.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS: Esta se dirige a lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto (2).

DESARROLLO DE PERSONAL: Consiste en brindar oportunidades para el desarrollo de los trabajadores a fin de que
logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para
que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores (3), todo ello dirigido al desarrollo de cada trabajador como individuo en función del logro de los objetivos
organizacionales.

Para esto es necesario que se efectúen evaluaciones sistemáticas del desempeño, ya que cualquier acción dirigida a la promoción o ascenso de los trabajadores debe realizarse con base en un estudio que determine en que puestos pueden utilizar mejor sus capacidades.

Todas estas funciones resultan indispensables para la operación eficaz de una organización, ya que influyen en el comportamiento característico del personal que la integra y cualquier deficiencia en ellas repercute en el desempeño de los mismos y, por ende, en el adiestramiento que deban recibir.

Las características tan particulares de las que se reviste el trabajo a realizar de una organización a otra, hacen necesario el adiestramiento, no solo para aquellas personas que no poseen la instrucción requerida, sino también para los trabajadores que han recibido diversos grados de educación apropiados, ya que mediante el adiestramiento

⁽²⁾ VEASE: ARIAS GALICIA, F. <u>Administración de Recursos</u>

<u>Humanos</u>. Editorial Trillas. México. 1.983. Pag:
162.

⁽³⁾ VEASE: ARIAS GALICIA, F. Ob-cit. Pag: 164.

se logra que éstos desarrollen cualidades necesarias para desempeñarse.

Sin embargo, antes de abordar el tema, es necesario que se defina claramente que se entiende por adiestramiento.

A.1.- CONCEPTO

El lenguaje especial del Adiestramiento no se ha desarrollado hasta el punto de adquirir un significado universal aceptado (4).

Existe un alto grado de confusión con relación al significado preciso que debe dársele al término Adiestramiento, así como a otros asociados al mismo. Fueden encontrarse diversos conceptos de Adiestramiento entre ellos:

De acuerdo con la tecnología de la conducta, Adiestramiento significa "Cambios en la conducta" (5). Refiriéndose a las modificaciones que se requiere operen en la conducta de los individuos, dirigidas al logro de los objetivos de la organización a la que pertenecen o al individuo mismo.

También puede entenderse al Adiestramiento como "El proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemen

⁽⁴⁾ VÉASE: MENDOZA NUNEZ, Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas. México. 1.982. Pag: 22.

⁽⁵⁾ VEASE: ODIORNE, George. <u>Administración de Personal por Objetivos</u>. Edit. Diana. México. Pag. 348.

te las responsabilidades de su puesto de trabajo" (6).

Así mismo, se concibe el Adiestramiento en un plano más restringido como "La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo" (7).

De otra manera, el adiestramiento puede entenderse como "Aprendizaje Organizacional" (8), considerandose
dentro del mismo, no solo el aprendizaje para que el individuo pueda desempeñar las funciones inherentes a su cargo,
sino también para permitir su propio desarrollo. Dentro de
este concepto general, se distinguen diferentes tipos de
Aprendizaje:

1.- Formación: Formar es proporcionar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas que le permitan desempeñarse en un área donde hasta ahora no ha tenido experiencia alguna. La formación es la primera etapa del desarrollo del individuo.

⁽⁶⁾ VEASE: OTAMO, Carlos. Compilador. <u>Determinación de Necetadades de Adiestramiento</u>. Caracas, UCAB. 1.983/1.984.

⁽⁷⁾ VEASE: MENDOZA NUNEZ, Alejandro. Ob-cit. Pag: 22.

⁽⁸⁾ VEASE: OFICINA CENTRAL DE PERSONAL. Marco Político Conceptual. Modelo Organizativo-Tecnológico del Sistema nacional de Adiestramiento. Caracas, 1.983.
Pag: 16.

- 2.- Capacitación: Capacitar es dar a un individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas sobre las cuales ya existe basamento fundamental. Se capacita cuando se especifica la especialidad. A diferencia de la formación, es la segunda etapa del aprendizaje y está destinada al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- 3.- Actualización: Actualizar es darle a un individuo conocimientos, habilidades y/o destrezas como consecuencia de la incorporación de nuevos sistemas, procedimientos, técnicas administrativas y/o equipos.
- 4.- Reciclaje: Reciclar es proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área del trabajo que realizan. El reciclaje puede ser consecuencia de necesidades tanto individuales como organizacionales.

El hecho de que no exista un concepto universal de Adiestramiento mediante el cual se pueda establecer una uniformidad que facilite el estudio del mismo, hace necesario que se elabore una definición que guie la presente investigación.

En virtud de ello, se entendera el Adiestramiento como un proceso de enseñanza aprendizaje realizado continuamente, mediante el cual se procura formar, capacitar,
actualizar y/o reciclar al trabajador proporcionándole el
conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, además
de adecuarle actitudes que le permitan desempeñar con efica-

cia las tareas inherentes al puesto que ocupa o que en el futuro le sea asignado, con el objeto de contribuir al desarrollo integral del individuo y al logro de los objetivos organizacionales.

A.2. - OBJETIVOS

El Adiestramiento va dirigido a proporcionar al trabajador oportunidades para que éste pueda contribuir efectivamente en la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo lograr un desarrollo integral a fin de satisfacer sus propias necesidades.

Mediante el Adiestramiento se pretende que los trabajadores adquieran y desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y adecúen sus actitudes, a fin de que logren modificar sus conductas en el trabajo.

Este cambio en la conducta de los indíviduos que integran la organización, contribuirá a resolver o minimizar muchos problemas presentes en la misma.

De acuerdo con Proctor y Thorton (9) estas contribuciones del Adiestramiento son:

- " Satisfacción Laboral acrecida.
 - Disminución de derroches y deterioros.
 - Reducción de faltas al trabajo o de despidos.
 - Acrecentamiento del nivel de capacidad.
 - Mejora de métodos y sistemas.

⁽⁹⁾ PROCTOR, Jhon H/THORTON, William M. <u>Capacitación</u>. Edit. Herrera Hermanos. Sucs. México. 1.964. Pag: 15.

- Disminución de las cargas en supervisión.
- Reducción de las horas extraordinarias.
- Reducción de los gastos de conservación de las maquinarias.
- Disminución de molestias.
- Disminución de los agravios personales.
- Mejores comunicaciones.
- Empleados más polifacéticos.
- Moral más elevada.
- Mayor cooperación."

Mc. Gehee y Thayer consideran que el adiestramiento contribuye a mejorar o minimizar los problemas de la organización de la siguiente manera (10).

- " Reducción de los costos laborales por medio de la reducción del tiempo requerido para realizar las operaciones incluidas en la producción y del tiempo requerido para conseguir que el trabajador sin experiencia llegue a un nivel aceptable de eficacia.
 - Reducción de los costos de materiales y suministros por medio de la disminución de desechos y productos defectuosos.
 - Reducción de los costos de personal por medio de la disminución de bajas, ausencias, accidentes, agravios y quejas.
 - Reducción de los costos de eficacia para el servicio a los clientes por el mejoramiento del flujo de productos desde la industria al

⁽¹⁰⁾ MC GEHEE, W./THAYER, P. <u>Training</u>. <u>Adiestramiento</u> y <u>Formación Profesional</u>. Edit. Index. España. Pags: 26 y 27.

consumidor.

- Reducción de los costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico que oriente a las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización."

A.3. - IMPORTANCIA

El adiestramiento tiene una importancia fundamental en el aprovechamiento y desarrollo efectivo de todos los recursos humanos incorporados a la organización.

"A través de toda la carrera de los trabajadores, el adiestramiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria en el trabajador, e igualmente importante en su preparación para nuevos puestos, transferencias, promociones y cambios originados por nuevos equipos y tecnologías" (11).

Por lo tanto, es necesario adiestrar a los trahajadores que ingresan en la organización para que lleguen a alcanzar en un tiempo razonable las habilidades y aptitudes que les permitan realizar su trabajo de una manera que resulte rentable para la misma.

De la misma manera, los trabajadores que ya están desempeñandose pueden necesitar adiestramiento para mejorar la ejecución de las tareas que le corresponden, mediante la actualización y reciclaje en aquellos aspectos

⁽¹¹⁾ YODER, Dale. <u>Manejo</u> <u>de Personal y Relaciones Indus-</u> <u>triales.</u> Edit. Continental. México. 1.976. Pag: 351.

que le sean necesarios.

El adiestramiento también debe dirigirse al desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que estos sean capaces de desempeñar funciones mas elevadas de las que actualmente ejercen. Por tanto, "es un medio para preparar a los empleados de bajo nivel, con objeto de ascenderlos a puestos de supervisión y para mejorar su competencia y capacidad mientras mantienen tales asignaciones" (12).

Es necesario, entonces, que se preste especial atención a los trabajadores pertenecientes, tanto al nivel operativo como supervisorio, ya que estos constituyen la base de la organización y por lo general los que se encuentran menos preparados, por lo que los programas de adiestramiento diseñados para cubrir sus necesidades son los mas extensos entre todos.

Debe tenerse especial cuidado en el adiestramiento para los supervisores, ya que por lo demás, estos
tienen una responsabilidad directa en el adiestramiento de
sus subordinados, siendo necesario que, además de poseer
extensos conocimientos en lo referente al trabajo, desarrollen la capacidad de instruir y orientar a los mismos.

B. - NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

La efectividad del adiestramiento viene dada por el mejoramiento en el desempeño de las personas adiestradas y la contribución de estas en el logro de las metas organiza-

⁽¹²⁾ YODER, Dale. Ob-cit. Pag: 352.

cionales.

Así, antes de impartir adiestramiento, es necesario que se analice la conducta existente y la requerida de cada trabajador en su puesto de trabajo y solo así se estará en capacidad de satisfacer las necesidades individuales en procura de las metas de la organización.

Para clasificar lo antes expuesto es necesario que se delimite que se entiende por necesidad en el campo del adiestramiento.

B.1.- DEFINICION

Una necesidad de adiestramiento se refiere a la delimitación de una conducta que debe ser cambiada y/o reforzada.

Se entenderá así como necesidad de adiestramiento la comparación entre la actuación presente del individuo y la norma o patron de desempeño establecido como requerimiento del cargo.

"Cuando los problemas de la organización se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales o actitudes personales inadecuadas, se habla de necesidades de adiestramiento"(13).

"Las necesidades de adiestramiento son entonces las deficiencias en los conocimientos, destrezas manuales

⁽¹³⁾ OTAMO. Carlos. Compilador. Importancia de los antecedentes para elaborar programas de adiestramiento. UCAB 1.983-1.984. Pag: 9.

y/o actitudes inadecuadas que es necesario satisfacer para que el personal alcance el nivel de eficiencia requerido y realice con éxito sus labores" (14).

Las necesidades de adiestramiento surgen, no solo en función del puesto que el trabajador ocupa actualmente, si no también en función de futuras posiciones.

B.2. - CLASIFICACION

Las necesidades de adiestramiento pueden clasificarse, de acuerdo con Mendoza, en Necesidades Manifiestas y Necesidades Encubiertas (15).

Se entiende por Necesidades Manifiestas de Adiestramiento, aquellas que surgen cuando se produce un nuevo ingreso, un ascenso, promoción o transferencia, al cambiar la maquinaria, herramientas, métodos y procedimientos.

Estas situaciones necesitan ser atendidas con adiestramiento preventivo, ya que las personas deben recibirlo antes de ocupar los nuevos puestos ó de que se produzcan los cambios, ya que estas necesidades son bastante evidentes y pueden ser facilmente observables.

Las Necesidades Encubiertas no son tan obvias y se presentan cuando un trabajador que ocupa determinado puesto presenta problemas en su desempeño, derivados de la falta o deficiencia en los conocimientos, habilidades, des-

⁽¹⁴⁾ OTANO, Carlos. Ob-cit. Pag: 9.

⁽¹⁵⁾ VEASE: MENDOZA NUMEZ, Alejandro. Ob-cit. Pags: 37,38.

trezas y/o actitudes, que se requieren para ocupar dicho puesto. En estos casos el adiestramiento es de carácter correctivo, ya que mediante el mismo, se pretenden resolver problemas ya existentes. Estas necesidades requieren un tratamiento mas detallado y su diagnóstico es el resultado de un análisis mas detenido de la situación ya que es necesario determinar las causas que provocan el síntoma, condición necesaria para identificar el problema.

C. - DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

C.1.- IMPORTANCIA

Para iniciar cualquier acción en función del adiestramiento, es necesario que se comience por determinar cuales son las necesidades reales existentes en este aspecto, ya que este procedimiento constituirá la base para llevar a cabo el resto de las actividades que se realicen con ese fin.

C.2. - DEFINICION

Consiste en una investigación que debe llevarse con sumo cuidado y con la finalidad de discriminar cuales son los problemas que se deben a necesidades de adiestramiento o que de otro modo puedan atribuirse a otras causas.

C.3.- PROCEDIMIENTOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores, sujetos a la determinación de las Necesidades de Adiestramiento, exigen varios procedimientos y, desde luego, la flexibilidad de los mismos.

"Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor, dependiendo de las condiciones y naturaleza particulares de cada organización" (16).

Esta investigación debe realizarse mediante un análisis que abarque la organización, las operaciones que deben realizarse y las personas que ocupan los diferentes cargos.

Mediante el análisis de la organización, se pretende conocer, en forma general, la estructura, objetivos, recursos con los que se cuentan, la situación de estos recursos en función de la consecución de los mismos, es decir, conocer en lineas generales la situación de la organización y buscar evidencias de problemas que, de una forma tentativa, puedan atribuirse a necesidades de adiestramiento.

En función de este análisis se detectan las áreas y puestos críticos de la organización en relación de las necesidades de adiestramiento. El análisis de las operaciones se refiere al estudio que debe hacerse acerca de los diferentes puestos que conforman la estructura organizacional y de las tareas que deben realizarse independientemente de la persona que lo ocupa, ya que lo importante es determinar el contenido de estos, para que sirva de base y conocer cuales son los aspectos que desconocen las personas que lo ocupan.

Para esto último es necesario que se efectúe el

⁽¹⁶⁾ MENDOZA NUNEZ, Alejandro. Ob-cit. Pag: 47.

análisis de las personas que desempeñan estos puestos, mediante el cual se determinan las habilidades, conocimientos, destrezas y/o actitudes de quienes los ocupan y se conocen cuales de estas deben adquirir y/o desarrollar para cumplir con los requisitos necesarios para ello y mejorar así la forma en que lleva a cabo las tareas que les corresponden.

C.4.- TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE ADIES-TRAMIENTO

Para llevar a cabo esta determinación de necesidades es necesario que se sigan lineamientos metodológicos, los que consisten en técnicas de investigación, algunas de las cuales son:

ENTREVISTAS: Interrogatorios dirigidos por el investigador o entrevistador con la finalidad de obtener de un sujeto o entrevistado la información que se desea obtener, dependiendo de la fase en la que se encuentre la investigación, pero siempre en función de las necesidades de adiestramiento.

Las entrevistas surgen cuando el investigador necesita un cúmulo de información que solo puede ser obtenido o complementado mediante técnicas de investigación y donde una persona involucrada se presenta como fuente de información, mediante un diálogo donde el investigador busca obtener los datos necesarios y el investigado proporciona los mismos.

El investigador debe documentarse acerca de la situación en la que se encuentra el investigado dentro de la organización (cargo que ocupa, características del mismo, funciones que debe desempeñar, nivel jerárquico, área a la que pertenece, etc.).

Las entrevistas son oportunas ya que determinadas personas pertenecientes a las organizaciones poseen conocimientos acerca de las mismas que un observador no se encuentra en capacidad de conocer, aún cuando, se debe tener en cuenta que esas informaciones siempre van a estar cargadas con algún grado de subjetividad.

CUESTIONARIOS: Técnica de investigación que se aplica por medio de una serie de preguntas con la finalidad de obtener información acerca de los aspectos de la organización que se requiere saber para determinar las necesidades de adiestramiento.

La aplicación de los cuestionarios no requiere la presencia de una persona que realice el interrogatorio, pero si de un instructivo que facilite y guie el llenado de los mismos.

Esta técnica permite que se obtenga información de diversas personas al mismo tiempo.

OBSERVACION: Es una técnica de investigación que consiste en percibir activamente la realidad exterior, dirigida a recolectar información que previamente se ha definido como de interés para la investigación. Generalmente la observación científica, si bien es cierto que se realiza sistemáticamente, solo proporciona datos generales acerca de las necesidades de adiestramiento y aunque mediante esta técnica puede eliminarse la subjetividad y distorsión de la información, esta debe ser complementada, ya que por lo demás, la sola presencia del investigador puede provocar que los observados dejen de comportarse de una manera natural.

REUNIONES DE GRUPO: Consiste en reunir un conjunto de personas dirigidas por el investigador para realizar un análisis o emitir su opinión acerca de algún aspecto que es necesario conocer con la finalidad de determinar las necesidades de adiestramiento. En ocasiones el conjunto de personas puede dividirse en sub-grupos. Es necesario que se incluya a los mandos medios y supervisores, para conocer así, no solo las necesidades de adiestramiento de sus subordinados si no también las suyas. Este procedimiento permite obtener bastante información en poco tiempo pero se corre el riesgo de involucrar asuntos y problemas de naturaleza diferente a la deseada.

LISTA DE VERIFICACION: Esta técnica consiste en elaborar un listado de aspectos acerca de los cuales es necesario obtener información, con el objeto de determinar las necesidades de adiestramiento existentes. Uno o varios sujetos que tengan conocimientos al respecto dan su opinión anotando una marca o un número en los lugares que se les indica.

Es un método rápido y fácil de aplicar, por lo que puede dirigirse a un grupo numeroso de personas, pero por otra parte es posible que se conteste sin mucho cuidado y que las respuestas puedan ser modificadas intencionalmente.

PRUEBAS DE DESEMPENO: Esta técnica se basa en las apreciaciones que realizan los jefes inmediatos, acerca del comportamiento de sus subordinados, en los diferentes aspectos inherentes al trabajo que estos deben desempeñar, lo que sirve de base para conocer las necesidades de adiestramiento que estos poseen.

TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO REPORTADAS POR DIFERENTES AUTORES

CUADRO No. 1 (17)

TECNICAS		1		2		3		4		5		6		7		8		9	
Entrevista		χ	1	Х	4		1	Х	1	×	3	X	1	X	i Ij	Х		X	
:Cuestionario	ŧ	χ	1	Χ	1		3		1	Х	1		1	X	1	Х	18	Х	1
Observación	í	Χ	1	Χ	1		1		3	Х	1	Х	1	Х	1				1
lReuniones de Grupo	1	Χ	1	Х	1		3		}	X	i		1	X	1	X	Ė	Х	1
lLista de Verificación	1	Χ	1		1		1		1		1		1		1	Χ	1	X	1
(Fruebas de desempeño	t	Х	1		1	χ	1		1	Х	1	X	1	X	1		1	X	1
													w ton				del less		-1

- 1.- Johnson.
- 2.- Coldrick Lyons.
- 3.- Kirkpatrick.
- 4.- Donalson y Scannell.
- 5. Canonicci.
- 6.- Laird.
- 7.- UCECA.
- 8.- ARMO.
- 9.- Mendoza.

D. - TIPOS DE ADIESTRAMIENTO

Una vez que se determinan las necesidades de adiestramiento, es necesario que se elija el método mediante el cual se impartira este.

⁽¹⁷⁾ VEASE: MENDOZA NUMEZ, Alejandro. Ob-cit. Pag: 71.

De acuerdo con la opinión de Mc. Gehee y Thayer, las técnicas de adiestramiento deben escogerse en función de los objetivos y necesidades del mismo, en función de los siguientes criterios: (18)

- El comportamiento que debe ser adquirido (conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes).
- Número de trabajadores a ser adiestrados.
- Nivel de capacidad de los mismos.
- Las diferencias individuales entre ellos.
- El costo del adiestramiento en relación a las posibilidades.
- La incorporación de principios de aprendizaje, tales como: Motivación, Oportunidad de practicar, refuerzo, conocimiento de los resultados, significación y aprendizaje óptimo.

Entre las técnicas utilizadas para impartir adiestramiento, se encuentran las siguientes:

INDUCCION: Consiste en la adecuación del individuo a su puesto de trabajo, al jefe, al grupo y a la organización en general, para lo cual se le suministra información acerca de la organización, sus objetivos, políticas, procedimientos y su reglamento, al mismo tiempo que se le indican cuales son las funciones del puesto, la importancia del buen desempeño del mismo y la ubicación de éste dentro de la organización. Se procura, además, que el trabajador se relacione con sus compañeros. En fín, se realiza con el propósito de suministrarle un gran cúmulo de información, tanto acerca de la

⁽¹⁸⁾ VEASE: CHIAVENATO, Idalberto. <u>Administración de Recur</u>sos Humanos. Edit. Mc. Graw Hill. 1.983. Pag: 487.

organización como de su puesto en particular y de ese modo elevar la moral del trabajador, brindandole así, condiciones que le permitan un buen desempeño. Este proceso debe llevarse a cabo mediante una programación sistemática.

ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO: Con la utilización de este método se persigue que el trabajador adquiera los conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo, durante el desempeño del mismo, es decir, dentro de las circunstancias físicas en las que normalmente realiza su actividad.

Esta técnica consta de 4 fases mediante las cuales la persona encargada de impartir la enseñanza a los trabajadores:

- Preparación (Por parte del adiestrador).
- Instrucción (el adiestrador realiza ó indica como llevar a cabo la actividad).
- Ejecución práctica (llevada a cabo por el adiestrado).
- Control (mediante la cual el adiestrador corrige los errores u omisiones cometidos por el trabajador).

CHARLAS Y CONFERENCIAS: Se trata de reuniónes cuidadosamente planeada, con una finalidad y unos objetivos
específicos. Estas técnicas, aplicada en el adiestramiento, tienen la limitación de reducirse a la adquisición y
comprensión los datos de concepto y al desarrollo y modificación de actitudes. Su uso es muy reducido en la adquisición de habilidades motoras, diferenciaciones y otras actividades motoras perceptibles.

El papel del instructor es crucial, pues tiene que intentar definir las zonas del problema, obtener una coinci-

dencia de opiniones sobre la naturaleza del problema y dirigir la atención del grupo a los diversos aspectos. También puede intentar dirigir al grupo hacia una solución, sirviendo además como fuente de información, cuando el grupo carezca de ella.

ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISION: Consiste en un proceso de enseñanza-aprendizaje técnico-práctico, mediante el cual se procura enseñar al supervisor a desempeñarse como tal, impartiéndole un cúmulo de conocimientos necesarios para ello.

Así, se le enseña a planear el trabajo, para lo que es necesario que conozca el funcionamiento y uso de los equipos y materiales, además de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para llevar a cabo las actividades específicas del mismo.

También deben impartirse conocimientos administrativos referentes al personal a su cargo, las prácticas y técnicas administrativas de la empresa, control de costos, elaboración de informes, etc.

Ademas, es fundamental que se desarrollen en el supervisor, habilidades para dirigir equipos, combinar esfuerzos, mantener la disciplina en sus subordinados y hacer
cumplir las normas de seguridad, realizar apreciaciones en
el desempeño de los trabajadores a su cargo y recomendar,
con base en ello, promociones, ascensos o transferencias de
los mismos. Para esto último, es necesario que los supervisores estén en capacidad, tanto de identificar las necesidades de adiestramiento de sus subordinados, como de instruirlos, ayudarlos y orientarlos cuando presenten fallas.

ADIESTRAMIENTO TECNICO: Esta técnica de adiestramiento tiene como objetivo enseñar al trabajador la utilización y funcionamiento de los equipos, instrumentos y materiales de trabajo, así como las técnicas y métodos de realización de las actividades, además de desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas inherentes al puesto de trabajo, para de ese modo, lograr un mejor desempeño en el mismo, por parte de esos trabajadores.

ROTACION DE PUESTOS: Implica la transferencia de los trabajadores de un puesto a otro, en un tiempo determinado, y dependiendo de las capacidades y aptitudes que se requiera desarrollar en ellos.

Este sistema sirve para ampliar las experiencias de un individuo sobre una base coordinada, con finalidades de aprendizaje, dirigido al logro de objetivos previamente definidos.

E. - ADIESTRAMIENTO EN HOTELERIA. IMPORTANCIA.

La hotelería es un instrumento eficaz para la promoción y desarrollo del turismo, que genera flujos monetarios
hacia las economías regionales; incorpora a la economía
áreas que, excepto por su atractivo turístico, carecen de
otros factores dinámicos para su desarrollo, ofrece oportunidades de empleo directo e indirecto, debido a su efecto
multiplicador; facilita una mejor distribución del ingreso
nacional; satisface las necesidades de recreación de la
población y permite el aprovechamiento de los recursos naturales, culturales e históricos.

El concepto de hotelería implica un conjunto de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades que
el individuo tiene, desde el mismo momento en que decide
utilizar los establecimientos turísticos.

La realización de esas actividades constituye el

centro de atención para enfocar el adiestramiento de recursos humanos, por cuanto dicho adiestramiento debe concebirse como un instrumento para dotar a los recursos humanos de la adecuada capacidad para lograr la óptima satisfacción de las necesidades de las personas que usen estos servicios.

De esta manera, el adiestramiento en la hotelería surge estrechamente ligado a las actividades que en ella deben realizarse, ya que mientras mas se domine la realidad operativa de tal actividad, los recursos humanos incorporados en las empresas hoteleras desarrollarán mayor capacidad para desempeñarse efectivamente en los mismos.

Es necesario pues, llevar este recurso al dominio de técnicas que le permitan prestar eficientemente los servicios que requiere la satisfacción de las necesidades de alojamiento y alimentación.

Para el desarrollo de la hotelería es esencial que se cuente con un recurso humano cuya cantidad y calidad se ajuste a los requerimientos de una actividad cuya naturaleza se dirige básicamente a la prestación de servicios, por ello el personal que labora en estos establecimientos se presenta como un insumo fundamental que debe ser adiestrado, para desarrollar en él conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan, no sólo conocer y desempeñar efectivamente el trabajo que le corresponde sino también una disposición favorable al servicio que deben prestar.

En tal orden de ideas, se crea el Instituto de Capacitación Turistica (INCATUR), asociación civil sin fines de lucro, que fué constituida por la Corporación de Turismo de Venezuela (CORPOTURISMO) y el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), con el objeto de adiestrar, formar y especializar los Recursos Humanos que laboran en los establecimientos hoteleros y de turismo en general.

unidad objeto de estudio.

B.1. - DEFINICION DEL UNIVERSO DE INVESTIGACION. CA-RACTERISTICAS.

Este estudio se realiza en una empresa del sector hotelero que se encuentra ubicada en Caraballeda, Litoral Central del Distrito Federal.

La empresa posee un total de 322 trabajadores distribuídos en diferentes niveles, de la siguiente manera:

DISTRIBUCION DEL PERSONAL EN FUNCION DEL NIVEL JERARQUICO.

CUADRO No. 2

	NIVEL		No.	Persona	as l
-					1
-	Gerencial		E	6	1
-	Administrativo		1	26	}
=	Medio		1	45	1
	- Jefes de Departamentos	(15)	1		
	- Supervisores	(30)	1		1
=	Operativo		t	245	
	Total		;	322	

Además de los datos referentes al personal que la conforma y en relación a la estructura de la organización, es necesario que se obtenga información acerca de las características, condiciones y funcionamiento de la misma, a fin de conocer los elementos indispensables del universo,

que incluye a los trabajadores de todos los niveles, ya que, si bien, la intención de la investigación en principio se encuentra focalizada hacia los trabajadores de niveles supervisorio y operativo, se hace necesario obtener datos acerca del funcionamiento, en líneas generales, de toda la organización.

Sólo si se cuenta con esa información referente al universo de la investigación, es posible conocer si el problema, tal como se ha planteado, es viable, ó si por el contrario debe replantearse.

B.2. - DELIMITACION DE LA UNIDAD DE ESTUDIO. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA DELIMITACION.

La investigación se dirige a estudiar las necesidades de adiestramiento de los trabajadores pertenecientes a los niveles supervisorio y operativo, ya que estos conforman la base de la organización y la parte de la misma que se encuentra más en contacto directo con el usuario.

Así pues, la calidad del servicio que se preste en la organización, dependerá en gran medida del desempeño del personal perteneciente a estos niveles; por ello, es indispensable que estos trabajadores cuenten con una capacitación que les permita, no solo realizar las tareas que les corresponden, sino también atender al usuario de la mejor manera.

Por las características de los cargos que pertenecen a estos niveles, los trabajadores que los ocupan, generalmente poseen niveles de instrucción muy bajos y su capacidad para atender al usuario en una empresa de esta naturaleza, no se encuentra muy desarrollada.

C. - OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

La capacitación de los trabajadores.

DEFINICION NOMINAL:

Proceso mediante el cual los trabajadores, adquieren las habilidades necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo.

DEFINICION REAL (Dimensiones):

CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJADORES: Conjunto de atributos tales como: experiencia laboral, nivel de instrucción, habilidades y destrezas que posee el trabajador y que condicionen su desempeño en el puesto de trabajo.

DEFINICION OPERACIONAL (Indicador):

INSTRUCCION: Conjunto de conocimientos adquiridos por el trabajador, mediante procesos de aprendizaje.

EXPERIENCIA LABORAL: Conjunto de enseñanzas que
adquiere el trabajador, con el uso o práctica durante su
trabajo.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Funcionamiento de las áreas.

DEFINICION NOMINAL:

Conjunto de acciones llevadas a cabo por las diferentes áreas de la organización, destinadas a la consecución de los objetivos de la misma.

DEFINICION REAL (Dimensiones):

PLANEACION EN LA ORGANIZACION: Conjunto de procesos mediante los cuales se determinan los objetivos, políticas, procedimientos de la organización como un todo, así como de las diferentes áreas que la conforman. ORGANIZACION: Es una función mediante la cual se planifican y coordinan las actividades y se establecen relaciones, de forma tal que el conjunto de acciones individuales, permita el logro de los objetivos organizacionales.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS: Es la función mediante la cual, una organización se provee del personal necesario para ocupar los puestos proporcionados por la estructura organizacional. Para ello se requiere que se definan las características de la fuerza de trabajo necesaria para ocuparlos, y así seleccionar al personal adecuado y desarrollar a las personas que ya ocupan los puestos, de forma tal que desempeñen bien sus tareas y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

CONTROL: Es la función que se lleva a cabo en la organización mediante, la cual se evalúa y corrige el desempeño de los subordinados, para asegurarse que se lleven a cabo las actividades planificadas y que cada trabajador cumpla con las tareas que le corresponden.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en él y que influyen en su conducta en el trabajo.

De acuerdo con la clasificación de Lickert esas características son: flujo de comunicación, toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, idoneidad tecnológica y motivación.

DEFINICION OPERACIONAL (Indicador): PLANEACION:

OBJETIVOS: Fines hacia los cuales se dirigen las actividades que se llevan a cabo en la organización.

POLITICAS: Guías generales que canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo con los objetivos, para que contribuya al logro de los mismos.

PROCEDIMIENTOS: Guias de acción que detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse.

ORGANIZACION:

PLANIFICACION: Programación general de acción, con base en un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

ORGANIZACION Y COORDINACION: Establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre los trabajadores, de manera que puedan trabajar juntos con eficacia, y así llevar a cabo las actividades previamente planificadas y establecidas.

TOMA DE DECISIONES: Proceso que consiste en identificar el problema que se desea resolver ó la meta que se quiere alcanzar; así se estipulan las diversas alternativas de acción, se determinan los resultados esperados en cada alternativa y por último se evalúan los resultados con el propósito de elegir la alternativa de acción más conveniente.

DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Proceso mediante el cual un superior atribuye una parte de la autoridad y responsabilidad a sus subordinados, con el fin de que éstos realicen las actividades necesarias para lograr los objetivos.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

SELECCION: Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para ocupar un puesto determinado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

APRECIACIONES DEL DESEMPENO: Proceso a través del cual se estima el desempeño del individuo en el cargo que ocupa. Para ello es necesario que se tenga una cantidad razonable de información, acerca del comportamiento del trabajador en su labor y así se puedan determinar las capacidades y deficiencias que presentan.

ADIESTRAMIENTO: Se refiere a toda acción intencionada, orientada al desarrollo de las aptitudes del trabajador, que busca proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, directamente relacionadas con su trabajo, con la finalidad de contribuir con el desarrollo personal del trabajador, al tiempo que éste participe más efectivamente en el logro de los objetivos organizacionales.

DESARROLLO DEL PERSONAL: Es el proceso de preparación del trabajador, con el objeto de desarrollarlo y perfeccionarlo para su crecimiento profesional en la organización ó para estimular su eficiencia y productividad en el puesto que ocupa. Esto se persigue a largo plazo, puesto que dá al trabajador conocimientos que sobrepasan a los exigidos en su puesto actual y lo preparan para asumir funciones más complejas.

MOVIMIENTO DEL PERSONAL: Es el proceso de ubicación en la estructura organizacional del recurso humano, que ingresa y del que se encuentra dentro de la organización, con la finalidad de obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos y facilitar a su vez un desarrollo integral de dicho recurso.

CONTROL:

REVISION Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES: Proceso mediante el cual se verifica si las actividades prefijadas se están realizando y si es necesario aplicar medidas correctivas con la finalidad de que éstas se adecúen a lo que ha sido previamente establecido.

SUFERVISION: Es el proceso mediante el cual, los supervisores se aseguran de que sus subordinados cumplan las tareas que les corresponden, de la mejor manera posible. Este proceso permite a los jefes inmediatos, observar el desempeño de sus subordinados y realizar una apreciación del mismo, para poder corregir los errores que éstos cometan.

CONTROL DE COSTOS: Función que se realiza para

asegurarse que los costos se mantengan dentro del presupuesto establecido y en caso contrario, determinar las causas y, aplicar los correctivos necesarios.

CLIMA ORGANIZACIONAL:

RELACIONES DE COMUNICACION Y COORDINACION:
Procesos que tienen por objeto establecer vinculos en la
organización, en el sentido que proporciona medios para
transmitir información y proporcionar colaboración vital
para la ejecución de las actividades combinadas y la obtención de los objetivos organizacionales.

VARIABLE MODERADORA:

Puesto que ocupa.

DEFINICION NOMINAL:

Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

DEFINICION REAL (Dimensiones):

CARACTERISTICAS DEL PUESTO: Se refiere a aquellos aspectos que identifican a un puesto como tal, como son las funciones propias de éste y los requisitos que deben cumplir las personas que han de ocuparlo.

DEFINICION OPERACIONAL (Indicadores):

DESCRIPCION ANALITICA DEL PUESTO: Es la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto.

EXIGENCIAS DEL PUESTO: Es la relación de requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

D. - PRIMERA FASE DE RECOLECCION DE INFORMACION

D.1.- DISENO DEL 1ER. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION. FINALIDAD.

Con base en los datos obtenidos para la descripción general de la organización y con el fin de recolectar la información necesaria acerca del funcionamiento de las diferentes áreas de la misma y del desempeño de los trabajadores (especialmente los del nivel supervisorio y operativo) que en ellas labora, se utiliza como instrumento una Entrevista Estructurada Standard.

Con dicho instrumento, se pretende obtener un diagnóstico de cada área y de ese modo identificar cuales son aquellas que presentan mayores problemas.

Así mismo, se requiere que esta entrevista permita obtener datos mediante los cuales se pueda inferir de una manera tentativa, si estos problemas se deben a fallas en el desempeño de los supervisores y/o trabajadores del nivel operativo. Para lograr ésto, el instrumento a utilizar está conformado por una batería de preguntas, la mayoría de ellas cerradas y otras abiertas.

Ahora bien, este instrumento debe aplicarse a los Gerentes y Jefes de Departamentos, razón por la cual es necesario que, aún cuando se pretenda obtener en esencia la misma información, las preguntas deben ser adaptadas según se aplique el instrumento, a unos u otros.

Así pues, atendiendo al nivel jerárquico, personal a su cargo, nivel de instrucción y grado de conocimiento acerca del funcionamiento de la organización, se realizan dos tipos de entrevistas: una dirigida a los Gerentes (ver anexo No. 1) y otra a los Jefes de Departamentos (ver anexo No. 2).

Cada item se elabora con una intención definida y, aunque la formulación de los mismos varíe en función del caso en el que se aplique, esta es básicamente igual para ambos (ver anexo No. 3 y No. 4).

DISTRIBUCION DE LOS ITEMS EN FUNCION DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES CUADRO No. 3

INDICADORES		! ITEMS					
E .	¦ G	erente	s¦J	efes Dpt	o. :		
l-Objetivas	;	1,2		1	i		
I-Politicas	1	3	1	2	;		
-Procedimientos	1	4,5	1	3,4	ţ		
I-Planificación, organiza-	ŧ		1		;		
l ción y coordinación de	4		1		1		
las actividades	1	6,7	I.	5,6	1		
I-Toma de decisiones	1	8	1	7	1		
!-Delegación de autoridad	y !		1		1		
! responsabilidad	1	9	1	8	1		
l-Selección de Personal	1	10,11	1	9,10	1		
l-Apreciación del desempe-	1		1		1		
: fro	11	2,13,1	4:1	1,12,13,	14:		
E .	11	5,16,1	7 1	5,16	1		
Ü.	11	8	1		1		
!-Adiestramiento	11	9,20,2	111	7,18,19,	201		
i -	12	2,23,2	412	1,22,23	1		
I.	12	5,26,2	71		1		
:-Revisión y Control	1	28	1	24	1		
l-Supervisión	1	29	1	25	1		
-Control de Costos	1	30	1	26	1		
-Clima Organizacional	13	1,32,3	3127	7,28,29	1		

Es necesario considerar que, aunque se pretenda realizar el instrumento de forma tal de obtener la información que se requiere, éste recogerá opiniones, por lo cual, la información que suministre, siempre va a estar cargada de cierta subjetividad.

D.2. - UNIDAD DE MUESTRA A APLICAR EL 1ER. INSTRUMEN-TO. RAZONES.

El objeto de aplicar este instrumento es el de obtener información, en lineas generales, acerca del funcionamiento de las diferentes áreas que integran la organización y del desempeño de los individuos que en ellas laboran.

Es por ello, que de una manera intencional, se determina como unidad de muestra a aplicar, a la totalidad de los empleados pertenecientes al nivel Gerencial y a los Jefes de Departamento, ya que estos poseen un conocimiento más amplio acerca de la organización. Por tanto, ellos se encuentran en condiciones de suministrar la información requerida, no sólo acerca de su área específica, sino también de la organización en forma general.

La unidad de muestra se integra de la siguiente manera:

GERENTES:

JEFES DE DEPARTAMENTO:

Gerente General.

Sub-Gerente General: Jefe del Dpto.de Seguri-

dad.

Gerente de Adminis- Jefe del Dpto.de Contabi-

tración : lidad.

Jefe del Dpto. de Costos.

Jefe del Dpto. de Compras

y Almacén.

Jefe del Dpto. de Caja

Departamental.

Jefe del Dpto. de Facturación.

Gerente de Recursos Humanos.

Gerente de Alimentos Jefe del Dpto.de Utiley Bebidas : ria.

> Jefe del Dpto. de Cocina. Jefe del Dpto. de Restaurant.

Jefe del Dpto. de Bar.

Gerente de Aloja- Jefe del Dpto. de recepmiento : ción.

> Jefe del Dpto. de Ama de Llaves.

Jefe del Dpto. de Servicios Técnicos.

Jefe del Dpto. de Teléfo-

nos.

Jefe del Dpto. de Lavan-

dería.

D.3.- TECNICAS UTILIZADAS PARA RECOLECTAR LA INFORMA-CION. APLICACION DEL INSTRUMENTO.

Para aplicar la entrevista de la mejor manera, se requiere tomar ciertas medidas; por ello se dedica un tiempo a la preparación de la misma, con la finalidad de:

- 1.- Solicitar la ayuda del Gerente de Recursos Humanos, para que éste explique a los Gerentes y Jefes de Departamento el motivo de la entrevista y solicite su colaboración.
- 2.- Planificar la fecha, hora y duración para efectos de realizar las entrevistas.

3.- Conocer aquellas características de los encuestados que sean necesarias saber para lograr una mejor aplicación del instrumento, como por ejemplo: nivel de instrucción, experiencia, edad, características del cargo que ocupa, ubicación dentro de la estructura organizacional.

Una vez que se ha hecho esto, se efectúan reuniones con cada uno de los Gerentes y Jefes de Departamento, para llevar a cabo la entrevista, durante la cual las preguntas se formulan exactamente como están redactadas y se registran anotándolas directamente.

D.4. - ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA. SELEC-CION DE AREAS CRITICAS.

Para el análisis, los datos habrán de mantenerse en forma conceptual, ya que el mismo ha de realizarse
sobre datos cualitativos, para ello se requiere ordenar la
masa de datos y clasificarlos de acuerdo con el tema (dimensión) al cual pertenecen, para de ese modo comparar, entrevista a entrevista, las respuestas que se refieren a un
mismo punto.

Así, comparando los datos que pertenecen a una misma dimensión, se van analizando para obtener información acerca de cada dimensión y del funcionamiento de cada área de la organización y determinar si coinciden las opiniones de los Gerentes con las de los Jefes de Departamento, en cuyo caso, el instrumento resultará válido para obtener la información que se requiere.

Una vez que esto se ha realizado, se determinan cuales son las áreas que, de acuerdo con las opiniones emitidas, tienen mayores problemas con el desempeño de sus trabajadores y si éstos pertenecen a los niveles operativos y/o supervisorio.

E.- SEGUNDA FASE DE RECOLECCION DE INFORMACION

E.1.- FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACION DE LOS INSTRU-MENTOS.

Al analizar la organización, se encuentra que la misma no cuenta con los elementos necesarios para realizar la determinación de las necesidades de adiestramiento.

Esta determinación de necesidades debe comenzar por especificar como se llevan a cabo las funciones de personal que tienen incidencia directa en las deficiencias que presenta el trabajador al desempeñar su puesto de trabajo. Dichas funciones son:

SELECCION

Al seleccionar un individuo para que desempeñe un puesto determinado, debe asegurarse que cuente con los requisitos necesarios para ello, ya que de lo contrario se presentarán deficiencias en el desempeño del mismo.

EXIGENCIAS DEL CARGO Requisito indispensable al representar el parámetro básico de
contraste entre los requisitos
del cargo y las características
del aspirante a ocuparlo.

SUELDOS Y SALARIOS Ya que el nivel en el que esta se encuentre determinará el nivel del personal que pueda incorporarse en la organización. DE

EVALUACIONES Para poder localizar las fallas

del personal de una forma certe-

ra, es necesario que se realicen EFICIENCIA

> apreciaciones sistemáticas del

desempeño del mismo.

ASCENSOS Y

Estos deben basarse en las apre-PROMOCIONES

ciaciones sistemáticas del de-

sempeño de los trabajadores.

ser promovido o ascendido, un

trabajador debe recibir un adies-

tramiento que le permita cubrir

los aspectos necesarios para de-

sempeñarse en el nuevo puesto y

INDUCCION

Cuando un trabajador ingresa a la

organización o es trasladado a un puesto diferente al que venía

desempeñando, es necesario que

reciba toda la orientación y se

le impartan todos los conoci-

mientos necesarios para ayudarlo

a realizar el trabajo que le

corresponde.

que no domina.

En la organización ninguno de estos procedi-

mientos se encuentra establecido de tal manera. Aún así, es

necesario cubrir esas lagunas con medios que permitan reco-

lectar la información que se requiere, tomando en cuenta que

no se dispone de tiempo ni recursos necesarios para abordar

cada uno de estos aspectos en forma sistemática.

En este momento surge el problema de como delas necesidades de adiestramiento que poseen los

trabajadores del nivel operativo y supervisorio, cuando no

se cuenta con todos los elementos necesarios.

Es por ello que se requiere adaptar instrumentos que permitan obtener esa información considerando las características y condiciones tan particulares del Hotel.

Por lo tanto dichos instrumentos no serán de aplicabilidad universal y pueden calificarse como "Instrumentos ad-hoc".

E.2.- DISENO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION DE LA 2da. FASE. FINALIDAD.

Con la finalidad de recolectar la información necesaria, para determinar las necesidades de adiestramiento que poseen los trabajadores que ocupan los puestos críticos, se elabora una Entrevista Estructurada Standard y un instrumento para recolectar la información acerca de las exigencias del puesto.

Se pretende saber si mediante la aplicación de dichos instrumentos es factible recolectar la información necesaria para determinar las necesidades de adiestramiento.

La información que se obtenga servirá, no sólo para conocer las necesidades de adiestramiento de los trabajadores, sino también para obtener datos acerca del adiestramiento que se imparte.

Para ello la Entrevista elaborada consta de once items cerrados, uno de los cuales conforma la escala de Lickert.

Este instrumento debe ser aplicado a los Jefes de Departamento, para que éstos suministren la información necesaria acerca de los supervisores bajo su cargo (ver anexo No. 5) y a los Supervisores para que opinen acerca de sus subordinados (ver anexo No.6).

Todo esto referido, tanto a los supervisores como a los trabajadores del nivel operativo que ocupen los puestos considerados como críticos.

Es necesario que se elabore un instrumento que se adapte a las tareas contenidas en cada puesto, pero siempre dirigido a obtener la misma información.

Así pues, se elaboran ocho (8) instrumentos atendiendo a las tareas que deben realizarse en cada uno de los puestos críticos. Independientemente del puesto del nivel operativo al que se refiera, la intención de los items que conforman la entrevista, será como sigue:

will come where the come seen	
Item No.1 y Z	Suministra información acer-
	ca de la inducción recibida
	por el trabajador.
Item No.3	Mediante este item se ob-
	tiene información acerca de
	la realización de las tareas
	que contiene el puesto.
Item No.4	Sirve para determinar las
	deficiencias del trabajador,
	que ocasionan fallas en el
	desempeño de las tareas que
	le corresponde.
Item No.5	Proporciona una visión gene-
	ral acerca del desempeho del
77 9	trabajador.
Item No.6	Da una visión acerca de la
	posible solución para los

problemas de desempeho.

Item No.7 y 8 Suministra información acerca del servicio que presta el trabajador. Item No. 9 Sirve para saber si causa del desempeño del trabajador, se producen pérdidas o desperdicios. Item No.10 y 11 Mediante estos items se obtiene información acerca del adiestramiento que ha recibido el trabajador en la organización y la utilidad que éste ha con relación a su desempeño.

En el caso de las entrevistas dirigidas a obtener información referente a los Supervisores, la intención de los items será:

Item No.1 y 2	Proporciona información
	acerca de la inducción reci-
	bida por él.
Item No.3	Suministra información acer-
	ca de la realización de cada
	actividad o tarea que con-
	tiene el puesto.
Item No.4	Sirve para determinar las
	deficiencias del Supervisor,
	que ocasionan fallas en el
	desempeño de las tareas que
	le corresponden.
Item No.5	Proporciona una visión gene-
	ral acerca del desempeño del
	Supervisor.
Item No.6	Da una visión acerca de la
	posible solución para los

problemas de desempeño del Supervisor. Item No.7 Suministra información acerca de la relación del Supervisor con sus subordinados. Proporciona información en Item No.8 relación al servicio que presta el supervisor. Item No.9 Sirve para saber si se producen pérdidas, por causa de una mala supervisión. Nos dice si el supervisor ha Item No.10 y 11 recibido adiestramiento en la organización y si éste le ha ayudado a mejorar SU

desempeño.

Por otra parte, esta información ha de ser completada con el contraste que se haga entre los requisitos del cargo (ver anexo No. 8) y las características que posee el trabajador que lo ocupa.

La organización no cuenta con una descripción de puestos completa, ya que solo poseen un listado de las tareas que conforman los mismos y no se encuentran especificados los atributos personales requeridos para ocupar cada puesto (experiencia, habilidades, destrezas, instrucción, etc.).

Es por ello, que se hace necesario elaborar un instrumento adicional que permita obtener información acerca de cuales son las exigencias de cada puesto determinado como critico (ver anexo No. 7).

Dicho instrumento se aplica a los jefes de Departamento correspondientes, ya que éstos conocen cual es el trabajo que realmente deben desempeñar los trabajadores que ocupan los puestos determinados como críticos.

Es necesario destacar que, aún cuando se procura elaborar y aplicar los instrumentos con todo el cuidado
posible, la información obtenida siempre va a estar cargada
de subjetividad, ya que éstos recogen opiniones. Sin embargo, dichas opiniones no carecen en ningún momento de valor,
ya que son emitidas por los Jefes inmediatos de cada trabajador, los que están en capacidad de realizar apreciaciones
acerca del desempeño de sus subordinados.

E.3. - UNIDAD DE MUESTRA A APLICAR. RAZONES.

La unidad de muestra, objeto de estudio, está conformada por aquellos trabajadores del nivel supervisorio y operativo, que ocupan los puestos que se determinan como críticos.

Esta determinación de puestos críticos, se basa en los datos arrojados por el análisis de la información obtenida mediante la primera entrevista. Se escogen aquellos puestos que, de acuerdo con la opinión de los Gerentes y Jefes de Departamento, presentan mayores problemas de desempeño y que además pertenecen a las áreas que resultan claves para el logro de los objetivos organizacionales, en función del criterio del Gerente General.

Así, se toma la totalidad de los trabajadores que ocupan los puestos críticos y la muestra queda conformada de la siguiente manera:

MUESTRA A APLICAR EL INSTRUMENTO. AREAS Y PUES-TOS CRITICOS.

CUADRO No. 4

	AREA :	PUESTO	17	RAB.	1
Dpto.	Ama de Llaves!	Superv. Camareras	1	໌ 5	1
	1	Camareras	1	25	ŧ
			-		- 1
Dpto.	Restaurant	Capitán de Rest.	F	9	ŧ
	1	(Sup. Mesoneros)	1		1
	1	Mesoneros	1	12	ì
	1	Ayudantes de meso.	į.	8	1
					- 1
Dpto.	Bar !	Capitán de Bar	į.	. 1	
	1	Mesoneros	1	2	ľ
	3	Ayudante de meso.	10	4	1
					- (
Dpto.	Seguridad (Superv. Seguridad	1	3	į.
	1	Vigilantes	1	7	1
	- 1	Auxil. vigilancia	1	8	1
			1		1

Total areas criticas: 4

Total puestos criticos: 11

Total trabajadores: 84

E.4. - TECNICA UTILIZADA PARA RECOLECTAR INFORMACION. APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS.

La recolección de toda la información necesaria comienza con la obtención de datos para la descripción general de la organización y mediante la aplicación de la primera entrevista. Este cúmulo de información determina el resto de la investigación.

Así, con base en ello, se dedica un tiempo a adaptar instrumentos que permitan recoger la información que se requiere para determinar los niveles de adiestramiento en la 2da. fase.

Para ello en principio se revisan los expedientes de los trabajadores que ocupan los puestos determinados como críticos para obtener los datos personales.

Se elabora un instrumento para recolectar la información necesaria para establecer las exigencias de esos puestos críticos. Este es aplicado a los Jefes de Departamento para que emitan sus opiniones en relación a los requisitos con los que debe contar el trabajador para ocupar un determinado puesto, ya que ellos conocen realmente el trabajo que debe realizarse en cada uno de estos. Aún así, estas opiniones como tales, están cargadas de subjetividad.

Además se diseña una Entrevista Estructurada Standard que se aplica a los Jefes de Departamento y a los Supervisores para que éstos emitan sus opiniones acerca del desempeño de sus subordinados, ocupantes de puestos críticos, y acerca del adiestramiento que se imparte y del que éstos imparten.

Al sostener las entrevistas con cada una de las personas a las que se requiere aplicarles el instrumento, se procura obtener la máxima colaboración de su parte, explicándoles que la información que suministraran sería utilizada para fines de un estudio particular y que no afectaría en ningún momento la posición de ellos ni de sus subordinados en la organización. Esto con la finalidad de minimizar el vicio en la información que ya, de por sí, está cargada de subjetividad.

E.5. - ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA. PROCE-SAMIENTO DE DATOS.

Una vez que se recoge la información mediante la 2da. Entrevista Estructurada Standard, se procede a codificar los datos asignándoles un peso mayor a aquellas opciones de respuesta que evidencian mayores necesidades de adiestramiento, de acuerdo con los criterios que se establecen para delimitar a partir de que punto comienzan estas necesidades.

Ya codificados, los datos se tabulan para determinar el número de casos que pertenecen a cada categoría de respuesta por grupos de cargos.

Para realizar el análisis se reúne la información y se calculan, en el caso de items cuyas alternativas de respuesta constituyen escalas nominales, porcentajes, y en el caso de escalas ordinales que se procesan como escalas de intervalo, se calculan medias y en ambos casos se realizan distribuciones de frecuencia.

La información se condensa por bloques de acuerdo con el nivel de los trabajadores, ya sean operarios o supervisores y se analiza cada bloque tomando item a item comparando cada uno de ellos con el "deber ser" de los aspectos a los que se refieren.

Así, se logra determinar las necesidades de adiestramiento por grupo de puestos críticos, estableciendo comparaciones entre las características y cualidades de los trabajadores (obtenidas mediante la revisión de expedientes y con la aplicación de la 2da. entrevista) y las exigencias de cargo obtenidas.

F. - RESUMEN METODOLOGICO

- Exploración y descripción de las características generales de la organización.
- .- Elaboración del instrumento para recolectar información acerca del funcionamiento de la organización.
- .- Análisis del funcionamiento de las diferentes áreas que conforman la organización. Determinación de áreas y puestos críticos.
- Fundamentos para la elaboración de instrumentos de recolección de información necesaria para determinar las necesidades de adiestramiento de los puestos críticos.
- Adaptación de instrumentos para conocer las exigencias de los puestos críticos; el desempeño de los trabajadores que los ocupan y acerca del adiestramiento que se imparte y que es necesario impartir.
- Revisión de expedientes de los trabajadores que ocupan los puestos criticos a fin de obtener sus características personales.
- Aplicación de los instrumentos. Recolección de la información.
- .- Procesamiento de datos.
- .- Presentación y análisis de los datos obtenidos.
- .- Conclusiones.

RESUMEN DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON LA GERENCIA CUADRO No. 5

GERENTES	Planeac	Organiz.	Integ	. Rec.	Cont.	Clima		
	i Tuneuc.	OI SUITIZ.	Selec.	Aprec.	Adiest.	Cont.	Organ.	
Subgerente General	А	В	С	Е	F	G	J	
Gerente de Administrac.	A	В	C	D	F	G	I	
Gerente de Alojamiento	A	В	С	Е	F	G -	J	
Serente de Alim./Bebid.	А	В	C	E	F	G :	J	
Gerente de Recursos Hum.	А	В	С	D	F	Н	I	

En las siguientes paginas se presenta el analisis correspondiente

V.- ANALISIS

A.- ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA EN LA 1ra. FASE.

A.1.- ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION, DE ACUERDO CON LA GERENCIA.

PLANEACION

A.- Los objetivos de la organización se dirigen a la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Para ello, los objetivos de cada gerencia y las políticas que contribuyen a la consecución de los mismos, son fijados por la Cadena a la que pertenece, pero estos son adaptados a las condiciones y necesidades específicas del hotel, por el Gerente General y el Sub-Director General con la participación de los Gerentes da cada area.

Una vez que estos se han acordado, los jefes de Departamento fijan los procedimientos necesarios a seguir para lograr los objetivos de cada Departamento.

Algunos procedimientos generales, aplicables en toda la organización, han sido previamente establecidos por la Cadena o por la alta Gerencia, como es el
caso de aquellos que se refieren a evaluación de eficiencia
y adiestramiento, pero estos solo se cumplen en muy pocos
aspectos.

ORGANIZACION

B.- Las decisiones de mayor repercusión en la organización se toman en el nivel superior y de alli se derivan los lineamientos que sirven de base para delegar la toma de decisiones hasta los niveles medios: cada Gerente en

su área es casi totalmente autónomo en ese sentido.

La organización y coordinación de las actividades en función de los objetivos organizacionales se realiza de manera efectiva, ya que en principio se hace conjuntamente entre los Gerentes de las diferentes áreas y luego éstos se reúnen con los respectivos Jefes de Departamento y planifican el trabajo, posteriormente comunican a sus subordinados las funciones a realizar.

Al mismo tiempo, en cada uno de estos procesos se atribuye y delega la responsabilidad y autoridad
necesarias para poder llevar a cabo las operaciones. Así, la
organización del trabajo resulta efectiva ya que cada trabajador, dependiendo de la jerarquía y naturaleza de su trabajo cuenta con las herramientas necesarias para desempeñarse
con eficiencia dentro de su área.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

SELECCION

C.- La selección del personal destinado a trabajar en la Gerencia, debe hacer énfasis en una serie de
cualidades tales como habilidades y destrezas, instrucción,
experiencia y la disposición al servicio y al trabajo que
estos posean, ya que son condiciones básicas para desempenarse en una empresa de servicios. Sin embargo muchos de los
trabajadores, al ingresar, poseen deficiencias en estos
aspectos, lo que indica fallas en el proceso de Selección
del personal.

APRECIACIONES DEL DESEMPENO

D.- Los trabajadores están muy dispuestos a trabajar y su desempeño es muy bueno, los que poseían defi-

ciencias al momento de su ingreso han logrado superar muchas de sus fallas por lo que esta Gerencia no presenta problemas en este sentido.

Sin embargo, mediante una apreciación general del resto de la organización, se encuentran problemas de desempeño localizados en los trabajadores que ocupan los cargos de Mesoneros, Vigilantes y Camareras y que se deben a causas atribuidas al personal.

E.— El desempeño de los trabajadores de la Gerencia y, en líneas generales, de la organización, es bueno y estos poseen una disposición hacia el servicio y el trabajo, que si bien no podrían calificarse como "muy dispuestos", al menos es suficiente para que cumplan con las actividades que se les asignan, pero esta disposición debería mejorar.

Ahora bien, hay áreas específicas de esta Gerencia y en el resto de la organización, las cuales presentan fallas en el desempeño de los trabajadores que ocupan los cargos de Camareras, Mesoneros, Ayudantes de Bar y Restaurant, por la falta de disposición hacia el trabajo y el servicio y de las habilidades y destrezas de los mismos, y en el caso de los de lavandería, debido a causas organizacionales (alta temperatura en el sitio de trabajo, ruido excesivo, etc.).

ADIESTRAMIENTO

F.- En la organización se imparte adiestramiento bajo la forma de inducción, rotación interna, cursos de
INCATUR y adiestramiento en el puesto de trabajo, pero éste
no logra cubrir aquellos aspectos en los que debe hacerse
énfasis, tales como la disposición hacia el trabajo y el
servicio y el adiestramiento para supervisores.

Además, estos esfuerzos no cuentan con la coordinación y organización necesarias, por lo que se requiere la implantación de una unidad que se encargue de ello, de manera tal, que cada trbajador reciba adiestramiento de acuerdo con sus necesidades reales.

CONTROL EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA ORGANIZA-CION

G.- El Gerente del área, concediendo cierta delegación, lleva a cabo la revisión y control para asegurar que se realicen las actividades necesarias para cumplir los objetivos de la Gerencia dentro del presupuesto asignado.

La función de supervisión para cuidar que cada trabajador perteneciente al nivel operativo realice el trabajo que debe realizar sin ocasionar desperdicios, la lleva a cabo cada Jefe de Departamento conjuntamente con sus supervisores de manera constante y efectiva, ya que no se producen aumentos en los costos estipulados.

Así, mediante esta supervisión los Jefes inmediatos logran una apreciación del desempeño de sus subordinados, pero ésta no se realiza mediante evaluaciones sistemáticas.

H.- La revisión y control necesaria para que se cumplan las actividades correspondientes a la Gerencia y sus Departamentos, es realizada por el Gerente del área pero siempre concediendo cierta delegación.

La supervisión que se realiza con el objeto de que los trabajadores del nivel operativo efectúen su trabajo de la mejor manera y sin ocasionar desperdicios, manteniéndose así dentro de los límites de costos estipulados, es llevada a cabo por los Supervisores y Jefes de

Departamento.

Sin embargo, aunque esta supervisión se realiza de manera constante, los trabajadores tiene fallas en su desempeño, y los costos exceden en algunos casos los límites establecidos. Ello evidencia problemas no sólo en el desempeño de los trabajadores del nivel operativo, sino también de los Supervisores.

CLIMA ORGANIZACIONAL

- I.- La mayoría de los elementos que forman parte del ambiente en el cual laboran los trabajadores y que de una u otra manera condicionan su conducta en el trabajo, se presentan como propicias para un buen desempeño.
- J.- Existen algunas áreas específicas dentro de la organización, en las cuales las relaciones de comunicación y cooperación si bien son buenas en su interior, no lo son así entre estas y el resto de la organización.

Además, los trabajadores no se encuentran todo lo dispuestos que se requiere con relación al trabajo y al servicio.

For lo demás, el ambiente que rodea a los trabajadores durante la prestación de servicios resulta favorable para que estos tengan un buen desempeño.

RESUMEN DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO CUADRO No. 6

JEFES DE DPTO.	Planeac.	Organiz.	Integ	. Rec.	Human.	Cont.	Clima Organ.
VELDO DE DI IVI	rialleac.		Selec.	Aprec.	Adiest.		
Dpto.de Seguridad	A	В	D	Н	F	Ι	L
Dpto.de contabilidad	A	В	D	G	E	I	К
Dpto.de Costos	A	C	D	G	E	Ι	L
Dpto.de Compras/Almacen	A	В	D	G	Е	Ι	K
Dpto.de Facturacion	A	В	D	G	E	J	K
Dpto.de Caja Depart.	A	В	D	G	E	J	К
Dpto. de Recepcion	A	С	D	Н	E	Ι	L
Dpto.de Ama de Llaves	A	С	D	Н	F	J	L
Dpto.de Telefonos	A	В	D	G	E	I	K
Dpto.de Serv.Tecnicos	A	С	D	G	E	I	K
Dpto.de Lavanderia	Ĥ	В	D	G	Е	J	K
Dpto.de Restaurant	A	В	D	Н	F	J	L
Dpto.de Bares	А	В	D	Н	F	J	L
Dpto.de Cocina	A	С	D	Н	E	J	K
Dpto.de Utileria	.A	С	D	Н	E	I	L

En las siguientes paginas se presenta el analisis correspondiente

A.2. - ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION, DE ACUERDO CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO.

PLANEACION

A.- Los objetivos del Departamento se establecen en función de los objetivos organizacionales y están de
acuerdo con lo contenido en los manuales de la cadena, sólo
hasta cierto punto, ya que estos deben ser adaptados a las
necesidades y condiciones específicas del hotel.

La fijación de los objetivos departamentales está a cargo del gerente del área a la que pertenece, pero el establecimiento de las políticas que hacen posible la consecución de los objetivos más específicos, es llevada a cabo por el jefe de Departamento, ya que la misma naturaleza del trabajo (en algunos casos, constituidos por actividades muy especializadas) así lo requiere.

Del mismo modo, los procedimientos que permiten realizar el trabajo de manera adecuada, son fijados por los Jefes de Departamento, en algunas ocasiones de manera conjunta con los Supervisores y cuando es posible participan los trabajadores.

ORGANIZACION

B.- Mediante reuniones entre Gerentes y Jefes de Departamento se organizan y coordinan las actividades, las cuales se planifican de manera conjunta entre los Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores.

Se observa además en este Departamento la delegación de responsabilidad y autoridad a los Supervisores, los cuales a su vez otorgan a sus subordinados las

responsabilidades necesarias para que estos lleven a cabo las actividades correspondientes.

C.- El cumplimiento de los objetivos de estos Departamentos se logra mediante la organización y coordinación de gran parte de las actividades y que se hace de manera conjunta entre el Gerente del área y el Jefe de Departamento.

La planificación de las actividades en la mayoría de los casos es efectuada por el Jefe de Departamento con la participación del gerente del área.

Esta planificación abarca casi la totalidad de las actividades que deben realizarse en el Departamento ya que estas dependen de la ocupación y eventos del hotel.

Las decisiones que se refieren al funcionamiento del Departamento son tomadas casi exclusivamente por el Jefe del mismo.

Paralelamente, en estos procesos se produce la delegación de autoridad y responsabilidad a los supervisores y subordinados pero esto no se da en gran medida.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

SELECCION

D. — El personal seleccionado para desempe
ñarse en este Departamento es suficiente para que éste
funcione, pero al mismo tiempo se observa que los trabajadores, desde el momento de su ingreso en la organización
poseen una marcada falta de disposición hacia el trabajo y
el servicio y muchos de ellos poseen dficiencias en algunos
aspectos, tales como habilidades y destrezas y la experien-

cia, factores básicos para desempeñarse efectivamente en esta área, lo que influye negativamente en su desempeño.

Así se evidencia que el proceso de selección en la organización está fallando , ya que existe una contradicción entre los requisitos del puesto y las cualidades que estos poseen al momento de ser elegidos.

ADIESTRAMIENTO -

E.— En este Departamento se imparte adiestramiento bajo la forma de inducción, rotación interna y adiestramiento en el puesto de trabajo, aún cuando los trabajadores no están muy dispuestos a realizar esas actividades.

El adiestramiento resulta un medio para mejorar los conocimientos, la disposición hacia el trabajo y el servicio. Las habilidades y destrezas, y en líneas generales, para mejorar el desempeño, aunque éste último es bueno en la generalidad de los trabajadores y Supervisores del Departamento.

Aún así se hace necesaria la creación de una unidad o sección de adiestramiento que organice y coordine las actividades en este sentido, puesto que se requiere impartirlo en algunos aspectos que no están cubiertos y adaptarlo a los horarios de los trabajadores, ya que estos factores son causas de que el adiestramiento sólo cubra parcialmente las necesidades reales de los Departamentos y por ende de la organización.

F.- El desempeño de los trabajadores y especificamente la disposición hacia el trabajo y el servicio, los
conocimientos, habilidades y destrezas, puede ser optimizado
mediante adiestramiento.

Este se imparte mediante inducción, rotación interna, cursos y adiestramiento en el puesto, pero hay aspectos que no logran cubrirse, tales como la disposición hacia el servicio y el trabajo y el adiestramiento para Supervisores.

Por lo demás, estas actividades no han logrado eliminar en su totalidad, las fallas en el desempeño de los trabajadores ni de los Supervisores.

Todo ello hace necesario el establecimiento de una sección o unidad de adiestramiento con la finalidad de coordinarlo y organizarlo para adaptarlo a las necesidades reales del personal, ya que Je lo contrario, los esfuerzos que se realicen en este sencido resultan en vano.

APRECIACIONES DEL DESEMPENO

G.— El desempeño del personal de este Departamento, tanto en el nivel supervisorio como operativo, es muy bueno, por lo que no presenta mayores fallas, además, estos trabajadores tienen una gran disposición hacia el trabajo y el servicio y han logrado superar muchas de las deficiencias que poseían al ingresar en la organización.

Los trabajadores con mayores problemas de desempeño pertenecen a los Departamentos de Ama de Llaves, Seguridad, Bar y Restaurant, específicamente los que ocupan los cargos de Camareras, Vigilantes, Mesoneros, Ayudantes de Mesoneros en Bar y Restaurant. Las causas de este desempeño deficiente son atribuibles al personal y entre ellas se encuentran la poca disposición hacia el trabajo y el servicio y la falta de conocimientos, habilidades y destrezas.

H.- El personal del nivel operativo presenta muchas fallas debidas a la falta de disposición hacia el servicio y el trabajo y a las deficiencias que poseen en sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Además, los Supervisores no reunen la totalidad de las cualidades necesarias para llevar a cabo una supervisión efectiva.

Este Departamento cuenta con un personal cuyo desempeño, un poco deficiente, obstaculiza no solo el funcionamiento del mismo, sino también el del resto de la organización, ya que éste conforma un área fundamental en el logro de los objetivos organizacionales.

CONTROL EN LA ORGANIZACION

I.- En este Departamento, la función de revisión y control son llevados a cabo por el gerente del área y el Jefe de Departamento, con la finalidad de que se realicen las actividades necesarias.

Para ello, los Supervisores constantemente verifican que cada trabajador perteneciente al nivel operativo realice el trabajo que le corresponde para que éstos lo hagan de la mejor manera posible y sin ocasionar pérdidas de materiales ni otros desperdicios que puedan elevar los costos, y cuando éstos se producen, se deben, en la mayoría de los casos a causas atribuibles al personal.

J.-El Jefe de Departamento y el Gerente del área tienen a su cargo la revisión y control para que se realicen las actividades dentro del presupuesto estipulado de manera tal que se logren los objetivos establecidos.

Sin embargo, en este Departamento se producen pérdidas por causas atribuibles al personal, no sólo del nivel operativo, sino también a sus Supervisores, ya que éstos son los encargados de verificar que cada trabajador efectúe el trabajo que le corresponde de la mejor manera, y corregirlos si fuera necesario.

CLIMA ORGANIZACIONAL

K.- En este Departamento se mantienen buenas relaciones tanto internamente como con las demás áreas de la organización.

Se sostiene una comunicación y cooperación constante entre los trabajadores de todos los niveles. Ello facilita el desempeño de las actividades ya que además en la organización se procura que los trabajadores se sientan bien en su trabajo.

L.- Las relaciones de cooperación y comunicación son buenas y se mantienen de manera constante entre los trabajadores de los diferentes niveles dentro del Departamento.

No obstante, las relaciones con el resto de las áreas no son tan buenas, tendiendo a ser problemáticas.

A.3. - ANALISIS GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS AREAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION.

La filosofía que opera en la cadena a la que pertenece el Hotel, contempla una comprensión amplia acerca de los principios de delegación y participación, basada en el reconocimiento de la necesidad de adaptar el funcionamiento de cada hotel a las necesidades y condiciones específicas de la región en la que se encuentra ubicado.

Filosofía esta, que se encuentra en el funcionamiento interno del Hotel, por lo que el Gerente General considera las capacidades y habilidades de cada Gerente concediéndoles un gran margen de autonomía en la toma de decisiones referentes a su área específica, así, este principio se va difundiendo a lo largo de la estructura organizacional, pero siempre dependiendo del nivel jerárquico en el que se aplique.

Existen decisiones específicas de mayor o menor trascendencia, donde los Jefes de Departamento aportan alternativas que requieren de la aprobación de los niveles gerenciales, ya que son guiadas por políticas centrales. Así, al
descender por el orden jerárquico, se observa que los Supervisores de cada nivel y sus subordinados, poseen una autonomía cada vez menor.

Todo ello se evidencia en la forma como se llevan a cabo los procesos de FIJACION DE OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, así como la PLANIFICACION, ORGANIZACION, COORDINACION Y CONTROL de las actividades a realizar en cada Gerencia o Departamento, procesos que al mismo tiempo van acompañados de la DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD necesarias para poder realizar las actividades, y que dependerán siempre del nivel jerárquico, capacidades y habilidades que posea el Recurso Humano.

La organización, por ello, debe contar con las personas indicadas para ocupar cada cargo y asumir las responsabilidades del mismo. Es por esto que debe prestarse atención a la INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS que se lleva a cabo con el propósito de contar con el personal necesario en número y que a la vez posea la capacidad, habilidad y disposición requeridas para poder efectuar las actividades y aprovecharlos en función de los objetivos organizacionales, constituyendo así la base para lograr el funcionamiento efectivo en una empresa de servicios.

Por ello, resulta básico, que al escoger un trabajador pueda conocerse o medirse la disposición hacia el servicio y el trabajo, así como el resto de las capacidades que éste posee.

El proceso de SELECCION en el Hotel, no sefectúa de la mejor forma, puesto que, en el momento de su ingreso en la organización, los trabajadores no cubren los parámetros considerados por los Gerentes y Jefes de Departamento como básicos para desempeñar el puesto de trabajo. No existen patrones establecidos para contrastar los requisitos del cargo con las cualidades del aspirante, ni pruebas que permitan conocer su disposición hacia el servicio y el trabajo, (básicas en una empresa de esta naturaleza) quedando así la selección de los mismos fundamentada en observaciones un tanto subjetivas.

De la misma manera, las estimaciones del rendimiento de los trabajadores, tanto del nivel operativo como supervisorio, se encuentran sujetas a las apreciaciones de los jefes inmediatos, ya que no se realizan valoraciones sistemáticas del desempeño, mediante las cuales se pudiera obtener información más veraz que señalara con exactitud aquellos aspectos en los cuales se presentan las fallas del trabajador. Sin embargo, las apreciaciones que se efectúan

no carecen de valor, ya que son hechas por los jefes inmediatos.

El desempeño puede mejorarse canalizando esfuerzos con miras a minimizar o eliminar las deficiencias que poseen los trabajadores, así como desarrollando en ellos nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que al mismo tiempo sirvan de base para que puedan ocupar otros cargos en la empresa.

Esto se logra en la organización mediante Adiestramiento impartido bajo la forma de Inducción, Adiestramiento
en el puesto de trabajo, Rotación interna, cursos de INCATUR
contratados por la organización (curso de mesoneros, curso
de camareras, curso de costos).

For medio de estas actividades, la generalidad de los trabajadores ha logrado minimizar en algunos aspectos las deficiencias que tenían al momento de ingresar. Aún cuando este adiestramiento no cuenta con la coordinación y organización necesarias, especialmente en lo referente a las actitudes hacia el servicio y el trabajo, y el adiestramiento para supervisores, ha resultado en poca medida efectivo, ya que no se basa en investigaciones previas de las necesidades existentes en este sentido que, por lo demás, no logra cubrir en su totalidad.

Todo esto deriva en un adiestramiento que sin ser brillante ha resultado eficiente en algunos aspectos, pero no ha logrado cubrir otros.

Existe una necesidad evidente de adiestramiento orientado hacia el cambio de actitudes (disposición hacia el servicio y el trabajo) que surge ante el comportamiento de la generalidad de los trabajadores del nivel operativo y de algunos supervisores tal y como es percibido por sus jefes inmediatos.

Por lo demás, el adiestramiento que se imparte en la organización ha logrado mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de algunos trabajadores, logrando así mejorar su desempeño y por ende el funcionamiento del Departamento al cual pertenecen.

Sin embargo, existen áreas en la organización en las cuales no se observa este comportamiento, tales como Ama de Llaves, Seguridad, Alimentos y bebidas, con lo que resulta necesario que los esfuerzos de adiestramiento sean dirigidos especialmente hacia los cargos de CAMARERAS. MESONEROS. AYUDANTES DE MESONERO (en Bar/Restaurant), VIGILANTES, AUXI-LIARES DE VIGILANCIA Y SUS RESPECTIVOS SUPERVISORES, ya que resulta una apreciación generalizada que los trabajadores que ocupan dichos cargos poseen una serie de deficiencias atribuibles a causas de personal, tales como falta de conocimientos, habilidades, destrezas y de disposición hacia el servicio y el trabajo y se evidencian fallas en la supervisión. Esto obstaculiza el funcionamiento, no sólo del Departamento y de la Gerencia a la que pertenecen, sino también del resto de la organización, ya que estas áreas resultan básicas en el logro de los objetivos organizacionales.

Al observar el Clima Organizacional, estas necesidades de Adiestramiento se reafirman, ya que las relaciones de estos Departamentos (AMA DE LLAVES, ALIMENTOS Y BEBIDAS, SEGURIDAD), con los demás Departamentos de la organización son problemáticas, limitándose así el flujo de comunicación que necesariamente debe existir. Además, casi todos los trabajadores del nivel operativo en el resto de la organización, presentan falta de disposición hacia el servicio y el trabajo.

Tal comportamiento, no resulta consono con la forma en

la que se presentan los demás factores del clima Organizacional, el cual, analizado de acuerdo con el modelo de Lickert proporciona bases para calificar como propicias a la mayoria de las características que conforman el ambiente que rodea a los trabajadores y que influyen en su conducta en el trabajo. Así tenemos:

- 1.- Flujo de comunicación: Buenas relaciones de comunicación y cooperación establecidas constantemente entre todas las áreas y en todas las direcciones, de manera tal que cada trabajador recibe la información necesaria para llevar a cabo su trabajo, con excepción de los Departamentos de Seguridad, Ama de Llaves, Bar y Restaurant, en los cuales las relaciones son buenas internamente pero no con el resto de la organización.
- 2.- Toma de Decisiones: Las decisiones de mayor repercusión en la organización se toman en los niveles más altos, sin embargo los subordinados participan en la misma, principalmente los niveles medios.
- 3.- Interés por las personas: Se procura que las personas se sientan bien en su trabajo, y se trata de crear sensación de familiaridad entre todos los trabajadores y se trata de estimularlos y motivarlos.
- 4.- Influencia en el Departamento: Se toma en cuenta la opinión de los supervisores y jefes de Departamento, llegando hasta los demás trabajadores cuando es posible, con respecto al trabajo a realizar en los Departamentos.

- 5.- Idoneidad Tecnológica: No se cambian los equipos y procedimientos rápida ni frecuentemente. Cuando se realizan cambos se somete a los trabajadores a un período de adiestramiento previo para evitar así la desorientación de los mismos.
- 6.- Motivación: Se observa una gran disposición y un esfuerzo de la Gerencia para que así sea, en los niveles medios y gerenciales. Pero en el nível operativo se percibe falta generalizada de disposición hacia el servicio y el trabajo.

Pero es necesario que se presti especial atención a la motivación. En primer lugar porque entender el complejo proceso de motivación de los trabajadores es algo que exigiria un tratamiento mucho más profundo y dirigido especialmente a comprender las necesidades de cada trabajador y las actitudes y conductas orientadas a satisfacerlas y así, lograr establecer la relación existente entre esto y su desempeño y satisfacción en el trabajo, lo que en ningún momento es la finalidad de este estudio.

En segundo lugar porque, aunque se han propuesto diversas tesis que sugieren una relación hipotética entre motivación y desempeño, estas no han llegado nunca a establecer una relación causal demostrada experimentalmente. Sin que por ello deban despreciarse sus conclusiones.

Por ello, sin pretender una medición de actividades ni de motivación, se toma la disposición hacia el servicio y el trabajo como un indicio que pudiera dar referencias al respecto.

De todo lo anterior se desprenden las áreas y puestos críticos objeto de estudio.

AREAS Y PUESTOS CRITICOS EN LA ORGANIZACION

CHI	MAD	E)(C)	K-Lone	77
1	MU	RO	No.	1

I on		1
AREAS CRITICAS	; PUESTOS CRITICOS	ı
:-Departamento de Seguridad	:-Supervisores de Se-	
1	guridad	1
1	:-Vigilantes	ľ
1	:-Auxiliares de Segu-	;
1	ridad	;
:-Departamento de Ama de Lla-	;-Supervisores de Ca-	1
l ves	mareras	1
1 6	!-Camareras	1
I December of December	1.6	
!-Departamento de Bares y	!-Supervisores de Ba-	1
! Restaurant	I res y Restaurant	i
	:-Mesoneros	1
1 17	l-Ayudantes de Meso-	1
1	l neros	4

B.- ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA EN LA SEGUNDA FASE

B.1. - ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS OBTENIDOS

INDUCCION: NIVEL SUPERVISORIO

Item No. 1: Cuando el supervisor comenzó a desempeñarse en este puesto, recibió información acerca de las actividades y normas necesarias para llevar a cabo el trabajo?

CUADRO No. 1	CUADRO No. 2	CUADRO No. 3
SUPERVISORES DE	SUPERVISORES DE	SUPERVISORES DE
SEGURIDAD	CAMARERAS	BARES Y RESTAURANT
Cat.de Resp. FA. FR%	Cat.de Resp. FA. FR%	Cat.del Resp. FA. FR%
SI O O	SI 5 100	SI 10 100
ND 3 100	ND 0 0	ND OI O
Total 3 100	Total 5 100	Total 10 100

Item No. 2: Antes de comenzar a ocupar el puesto de supervisor fué preparado especialmente para ello?

CUADRO No. 4	CUADRO No. 5	CUADRO No. 6
SUPERVISORES DE	SUPERVISORES DE	SUPERVISORES DE
SEGURIDAD	CAMARERAS	BARES Y RESTAURANT
Cat.del	Cat.de	Cat.de Resp. FA. FR%
SI O O	SI O O	SIOOO
NO 3 100	NO 5 100	ND 10 100
Total 3 100	Total 5 100	Total 10 100
	The state of the s	

Ninguno de los supervisores que se desempeñan en el departamento de seguridad, al comenzar a ocupar su puesto, recibió información acerca de las actividades y normas necesarias para desempeñar su trabajo. Tampoco recibieron una preparación especial para desempeñarse como supervisores.

Situación esta que no ocurre en el caso de las supervisoras de camareras, donde el 100% si la recibió.

Así también en los departamentos de bar y restaurant, la totalidad de los supervisores recibieron información acerca de las actividades y normas que resultan necesarias para desempeñarse en ese puesto, pero no se les impartió enseñanza específica para ellos.

INDUCCION: NIVEL OPERATIVO

Item No. 1: Cuando el trabajador comenzó a desempeharse en este puesto, recibió información acerca de las actividades y normas necesarias para llevar a cabo el trabajo?

CUADRO No. 7 VIGILANTES

CUADRO No. 8 CUADRO No. 9

AUX. DE VIGILANCIA

CAMARERAS

Cat.de Resp.		FA.	1	FR%	
	1-		1	100	
SI 	1	7	١.	100	
l NO	!	0	!	0	
 Total	1	7	1	100	
	1	-	!		

11	Cat.de	1 1	
1	Resp.	IFA.	FR%
1-			
;	SI	18	100
1-		11	
1	NO	10	O
1.		· ()	
1	Total	18	100
1		1 1	

Cat.de	ī	1		-
: Resp.	11	FA. 1	FR%	
¦	:-	}		1
SI	1	251	100	1
!	1.	!		
I NO	ŧ	01	O	1
!	1.	1		-
:Total	1	251	100	1
!	1			

CUADRO No. 10

CUADRO No. 11

MESONEROS

AYUDANTES DE MESONEROS

2			;
- 11	FA.	FR%	1
- 1 -			- 1
1	14	100	1
- -			- 1
Ī	0	0	1
-1-			-!
ŧ	14	100	1
-!			- 1
	- -	FA. 14 1 0	FA. FR% 14 100 0 0

(Cat.de	21	1	VIII 1999 No. 1999 N	1
! Resp	. 11	FA. I	FR%	1
1	- ; -	1	-	- 1
! SI	1	121	100	1
	- -			-1
! NO	1	0 1	0	1
	- -	:		-1
lTotal	1	121	100	1
1	1	3		1

Item No. 2: Una vez que éste comenzó a ocupar el cargo se le enseño la forma en que debia realizar las tareas?

CUADRO No. 12 VIGILANTES

CUADRO No. 13 CUADRO No. 14

AUX. DE VIGILANCIA

CAMARERAS

Cat.de		1 1
Resp.	FA.	FR%
SI	3	142,861
1		
I NO I	4	157,141
1		l l
Total	7	1 100 1
1		11

Cat.d	e:	er ette san	1 1
Resp	. 11	FA.	FR%
!	-:-		! !
: SI	1	3	137,501
!	-1-		!!
! NO	1	5	162,501
\	- } -		11
!Total	1	8	1 100 1
}	1		1 1

Cat.de	į.		i
Resp.	IFA.	FR%	į
	!		i
SI	: 5	20	į
	!		į
NO	1 20	80	1
	1		Ĭ
Total	25	100	į
	1		į

CUADRO No. 15 MESONEROS

CUADRO No. 16 AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de		A. I	FR% I
1	- 1	(
; SI	1	1!	7,141
	-	(
: NO	1	13:	92,861
!	-!-	!	
(Total	1	14!	100
(constant	1	- 1	

			-
:Cat.de	: :		1
! Resp.	IFA. I	FR%	1
!			- 1
; SI	1 01	0	1
	!!		-
; NO	1 121	100	!
I	11		- 1
:Total	1 12	100	;
	1		1

Al comenzar a desempeñar los puestos que ocupan, la totalidad de los trabajadores recibió información acerca de las normas y actividades necesarias.

Sin embargo, ninguno de los Ayudantes de mesoneros fué preparado de manera especial para enseñarle a
desempeñar las tareas que conforman su puesto de trabajo,
situación esta que se repite en el 92,86% de los mesoneros,
en el 57,14% de los vigilantes y el 62,5% de los auxiliares
de vigilancia.

Así mismo, el 80% de las camareras no recibió un adiestramiento especial para ayudarlas a desempeñar las tareas propias de su puesto de trabajo.

DESEMPENO: NIVEL SUPERVISORIO

Item No. 3: Cuando el trabajador comenzó a desempeñarse en este puesto, recibió información acerca de las actividades y normas necesarias para llevar a cabo el trabajo?

CUADRO No. 17 SUPERV.DE SEGURIDAD

 $\bar{X} = 2.7407$

CUADRO No. 18 CUADRO No. 19 SUPERV.DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

Cat.del		Cat.de
Resp. FA. FR%	Resp. FA. FR%	! Resp.!FA.! FR%
1 3 11,11		1 1014,00
2 10 37,04	1 2 24 21,82	2 39 15,60
3 6 22,22	3 44 40,00	3 105 42,00
4 7 25,93	1 4 1 33130,001	4 79 31,60
5 1 3,70	5 2 1,82	5 17 6,80
Total 27 100		Total 250 100
·	l !tt	

X = 2.9909

Categorías de respuesta

 Realiza la actividad perfectamente, toma decisiones acertadas, logra los objetivos eficientemente.

 $\bar{X} = 3,216$

- Realiza la actividad bien, pero requiere la orientación del Jefe del Dpto. para tomar algunas decisiones.
- Realiza la actividad en forma aceptable, pero podria mejorar su desempeño.
- 4.- Realiza la actividad en forma deficiente.
- 5.- No realiza la actividad.
- Item No. '4: La realización de las actividades cuya descripción fué marcada en las casillas 3, 4, y 5, pueden explicarse:

CUADRO No. 20 CUADRO No. 21 CUADRO No. 22 SUPERV.DE SEGURIDAD SUPERV.DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST |Cat.de| | |Cat.de| | |Cat.de| | IResp. IFA. I FR% I IResp. IFA. | FR% | IResp. IFA. I FR% ! [-----[-----[[----[----[1-----1 1 a | 2 | 20 | la | 3 | 60 | 1 a 1 2 166,671 30 1 12 1 40 1 131 1 1 133,331 ! ----! ---! ----! [----!---! 1 1 133,331 12 1 40 1 C 171 701 _ -----|----| -----13 1 60 1 151 1 2 166,671 d d

Categorías de respuesta

- a.- Por falta de conocimientos del supervisor.
- b.~ Por falta de habilidades y destrezas del supervisor.
- c.- Por falta de disposición al trabajo en el supervisor.
- d.- Por falta de disposición al servicio en el supervisor.

Item No. 5: Como considera en líneas generales el desempeño del supervisor?

CUADRO No. 23 CUADRO No. 24 CUADRO No. 25 SUPERV.DE SEGURIDAD SUPERV.DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

		FR%	Cat.de	IFA.	FR%			e! !	
1	10	01	1 1	0	0		1		10
2	1 1	33,331	1	2	40		2		30
	2	166,67	3	50	60		3		60
4	0	01	4	101		- 18	4	101	0
5	0	1 01	1 5	101	. 0	- 14	5	10	0
otal	1 3	100 1	(Total		100 /		Total	110	100

 $\bar{X} = 2,6667$

1____1

X = 2.60

 $\bar{X} = 2,60$

Categorias de respuesta

- 1.- Excelente.
- 2.- Bueno.
- 3.- Medianamente bueno.
- 4. Un poco deficiente.
- 5.- Deficiente.

Los supervisores de seguridad y los de camareras presentan tendencia a realizar de manera deficiente las
tareas propias de su cargo, mientras que en los supervisores
de bar y restaurant la tendencia a desempeñarse deficientemente aumenta.

En los primeros dos casos, esta tendencia se atribuye en mayor medida a una marcada falta de conocimiento y de disposición hacía el servicio y en menor medida a la falta de habilidades y destrezas y de disposición hacía el trabajo.

Las deficiencias que presentan los supervisores de bar y restaurant se deben principalmente a la falta de disposición hacia el trabajo y el servicio, además de una falta de habilidades y destrezas.

Sin embargo, a pesar de la obvia tendencia hacia la deficiencia en la realización de las tareas propias de su puesto, es la opinión de los jefes de departamento, que en lineas generales el desempeño de estos supervisores a su cargo, es bueno.—

DESEMPENO: NIVEL OPERATIVO

Item No. 3: Marque con una "X" la casilla que corresponde a la descripción que mejor refleje la forma como realiza las actividades:

CUADRO	No.	26
VIGILA	ANTES	5

AUX. DE VIGILANCIA CAMARERAS

CUADRO No. 27 CUADRO No. 28

Cat.	de!	1	
Resp	o. IFA	. :	FR%
ļ	;	-1	
1 1	1	21	1,43
1	!	- 1	
1 2	1	71	5,00
!	!	-!	
1 3	138	;	27,14
!	!	-:	
1 4	1 5	1 :	36,43
	!	-!	
1 5	1 3	1 !	22,14
·	!	-1	
1 6	1 1	1!	7,86
	!	-1	
Tota	1 114	0.1	100
1	1	. !	

Cat.de	;	1
! Resp.	FA.	FRX I
1		!
1 1	6	6,821
¦		;
1 2	24	27,271
!		:
1 3	24	27,271
!		
1 4	301	34,091
!		
1 5	4 !	4,551
1	ļ	~
Total	88	100
1		1

Cat.de	T	1
Resp.	IFA.	FR% !
!	!	
1 1	74	12,871
!		
: 2	1155	26,961
!		
1 3	1198	34,431
!	1	
1 4	11111	19,301
!	!	{
: 5	1 37	6,431
!	I	
:Total	1575	100 1
1	1	

 $\bar{X} = 3,9648$ $\bar{X} = 3,0227$ $\bar{X} = 2,7878$

CUADRO No. 29

MESONEROS

CUADRO No. 30

AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de	1	1
! Resp.	FA.	FR%
1 1	34	10,56
1 2	69	121,43
1 3	109	133,851
!		
4	88	127,331
1 5	22	1 6,83
		! }
Total	322	100

ī Ca	t.d	 !			
	iesp		·A.	F	R%
		-1-			1
1	1	1	11	1 7	,051
!		-1-		!	!
1	2	1	20	112	,821
		-1-		!	1
1	3	- 1	48	130	,771
		-1-			
1	4		57	136	,541
		-1-			
1	T.	1	20	112	,821
-		-1-			1
To	tal	: 11	156	1 1	00
١		1.		1	1

 $\bar{X} = 2,9845$

 $\bar{X} = 3,3526$

Categorías de respuesta (Vigilantes)

- 1.- Realiza la actividad en forma autónoma (Domina completamente la actividad).
- 2.- Realiza la actividad solo, pero con supervisión.
- 3.- Realiza la actividad solo, pero con supervisión frecuente.
- 4.- Realiza la actividad, pero con la colaboración de una persona de mayor experiencia que asuma la responsabilidad.
- 5.- No puede llevar a cabo la actividad por si solo.
- 6.- No realiza la actividad.

Categorías de respuestas (camareras, mesoneros, ayudante de mesoneros, auxiliar de vigilancia)

- · 1.- Realiza la actividad siempre.
 - 2.- Realiza la actividad casi siempre.
 - 3.- Realiza la actividad algunas veces.
 - 4.- Realiza la actividad pocas veces.
 - 5.- No realiza la actividad.

Item No. 4: La realización de las actividades cuya descripción fué marcada en las casillas 4, 5, y 6 (Vigilantes), 3, 4, y 5 (el resto) pueden explicarse:

CUADRO	No.	31
VIGILA	ANTES	3

ICat.de	₽ ‡	1
l Resp.	IFA.	I FR%
 a	- 4	157.14
	1	185,71
 c	-!	128,57
	-	!
l d	1 4	151,14

CUADRO No. 32	CUADRO No. 33
AUX. DE VIGILANCIA	CAMARERAS

Cat.de Resp.		 FR%	Cat.de Resp.	Na	FR%
ā	2	25	1 2	8 1	32
ь		162,501	,	15	60
		87,50	E	16	64
d	2	25,00	d	11	44

CAMARERAS

CUADRO No. 34 MESONEROS

CUADRO No. 35 AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de		I I
! Resp.		FR%
!		11
l a	5	135,711
ь ь	4	28,57
1 c	8	57,14
d	8	57,141
1		1 1

11	Cat.de	- I		ī		1
1	Resp.		FA.	i	FR%	i
1.		- : -		1.		- 1
1	а	1	6	1	50	1
1.		- 1 -	700	1.		- ‡
1	b	1	6	1	50	1
1.		- 1 -		1.		- 1
į	C	1	9	1	75	1
1.		- † -		1-		- †
:	d	1	3	1	25	1
1		1		1		1

Categorías de respuesta

- a.- Por falta de conocimientos del supervisor.
- b.- Por falta de habilidades y destrezas del supervisor.
- c.- Por falta de disposición al trabajo en el supervisor.
- d.- Por fal a de disposición al servicio en el supervisor.

Item No. 5: Como considera en líneas generales el desempeño del trabajador?

CUADRO No. 36 VIGILANTES

AUX. DE VIGILANCIA

CUADRO No. 37 CUADRO No. 38 CAMARERAS

Cat.d	el		1	
! Resp	. 11	FA.	1	FR% !
	-		1	}
1	1	0	1	0,001
	-1.		1.	
1 2	1	1	1	14,291
1	- -		1.	!
1 3	1	3	14	42,861
	-1-		1.	
4	1	2	13	28,571
5	1	1	1:	14,291
	-!-		1 -	:
:Total	1	7	1	100 1
1	1		1	1

(Cat.de	1	1
! Resp.	IFA.	1 FR%
!	·	-
1 1	1 0	1 0,00
\	!	-
1 2	1 0	1 0,00
\	1	-
1 3	1 5	162,50
	1	
4	1 3	137,50
	!	-
! 5	; Q	1 0,00
!	!	-
:Total	1 8	1 100
	1	1

of the second second second second			
Cat.d	e i	1	1
Resp	. IFA.	FR%	1
	- (-	1
1	; 1	1 4,00	ì
	-	-	1
2	1 7	128,00	1
	-	-	ţ
3	112	148,00	1
	- }	-	1
4	1 5	120,00	ì
	-	-	1
5	1 0	1 0,00	ì
	- !	-	1
Total	125	1 100	i
	;	į	į

 $\bar{X} = 3,4286$

 $\bar{X} = 3.3750$

 $\bar{X} = 2,84$

CUADRO No. 39 MESONEROS

CUADRO No. 40 AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de	!	1 1
! Resp.	IFA.	FR%
!		
1 1	1 0	0,001
!	!	
: 2	1 5	135,711
!	!	
1 3	1 6	142,861
!		
1 4	: 3	121,431
!		
1 5	1 0	1 0,001
	!	!!
Total	114	1 100
I	1	11

Cat.de	2	1 1
Resp.	IFA.	! FR% !
	-	-
1	1 0	1 0,001
	-	-
2	1 3	125,001
	-	-!!
3	1 6	150,001
	- ;	- { }
4	1 3	125,001
	-	- { }
5	1 0	1 0,001
	-	-
Total	112	1 100 1
(<u> </u>	4	11

X = 2,8571

 $\bar{X} = 3.00$

Categorías de respuesta

- 1.- Excelente.
- 2.- Bueno.
- 3.- Medianamente bueno.
- 4.- Un poco deficiente.
- 5.- Deficiente.

Los trabajadores que desempeñan los puestos de camareras y mesoneros presentan tendencia a fallar en la ejecución de las actividades que le corresponden. En el caso de las camareras esto es debido, principalmente, a la falta de disposición hacia el trabajo y de habilidades y destrezas y también a la falta de disposición hacia el servicio.

Ahora bien, esta tendencia en el caso de los mesoneros se debe en primer lugar a la falta de disposición hacia el trabajo y el servicio y en segundo lugar a la falta de conocimientos.

A pesar de ello, en ambos casos los supervisores califican este desempeño como tendiente a ser medianamente bueno. En el caso de los ayudantes de mesonero y auxiliares de vigilancia, la realización de las tareas propias de su cargo puede calificarse como deficiente.

Esta deficiencia, en el primer caso, se atribuye a la falta de conocimientos, habilidades, destrezas y disposición hacia el trabajo que presentan los ayudantes de mesoneros, aún cuando es la opinión de sus supervisores, que su desempeño es medianamente bueno.

En los auxiliares de vigilancia, las fallas radican en la falta de disposición hacia el trabajo y en menor medida, a la falta de habilidades y destrezas, por lo que los supervisores califican su trabajo como no tan bueno.

El desempeño de los vigilantes es bastante deficiente ya que presentan fallas en las habilidades, destrezas y en la disposición hacia el servicio, por lo que sus jefes inmediatos encuentran una tendencia hacia la deficiencia en el desempeño de éstos.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA MEJORAR EL DESEM-PENO: NIVEL SUPERVISORIO

Item No. 6: Como considera Ud. que podría mejorar su desempeño?

CUADRO No. 41 CUADRO No. 42 CUADRO No. 43
SUPERV.DE SEGURIDAD SUPERV.DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

	el I .IFA.I	2010/10/10/10 01	Cat.de	IFA.	FR%	Cat.d Resp	. IFA. I	FR%
a	0 1	0:	ia	0	0	a	101	0
	101	0		10	0	ь	0	0
	101	0:		0	0		0	0
d d	101	01	d	10	0	d	12	20
e	121	66,67		1 4	60	е	161	60
f	-;; 0	0:	f	0	0	f	101	0
	- 25	100	<i></i>	15	100	g	110	100

Categorías de respuesta

- a.- Mediante ayudas del Jefe del departamento.
- b.- Mediante ayudas de sus compañeros.
- c. Adiestramiento en el puesto.
- d. Rotación interna.
- e. Adiestramiento técnico.
- f.- Charlas y/o conferencias.
- g. Cursos de supervisión.

Para que los supervisores mejoren su desempeño, es necesario que estos reciban, en primer lugar, adiestramiento en supervisión. También es necesario que muchos de ellos reciban adiestramiento técnico para el área en que prestan servicios. Una solución para lograr mejoras en el desempeño de los supervisores de mesoneros, es la rotación de éstos por los diferentes puntos de servicios de bar y restaurant del hotel.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA MEJORAR EL DESEM-PENO: NIVEL OPERATIVO

Item No. 6: Como considera Ud. que él podría mejorar su desempeño?

CUADRO	No.	44
VIGI	_ANT	ES

AUX. DE VIGILANCIA

CUADRO No. 45 CUADRO No. 46 CAMARERAS

Cat.del Resp. FA. FR%	Cat.del Resp. FA. FR%	Cat.del Resp. FA.	FR%
a 4 57,14	l a 4 50,00	1 a 10	40,001
 Б 0 0,00	Б О О,ОО	 b 2	8,001
c 2 128,57	 c 7 87,50	 c 2	8,001
d 0 0,00	d 0 0,00	d 0	0,001
e 5 71,14	e 7 87,50	e 16	64,001
f 0 0,00	1 f 0 0,001	f 0	0,001
g 6 85,71	g 2 25,00	g 119 1	
'''	'''	''	

CUADRO No. 47

CUADRO No. 48

MESONEROS

AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de	1	1	Cat.de
Resp.	FA.	FR%	! Resp.!FA.! FR%
		 21,43	a 8 66,67
	N 1	4 (5 2)	
ь	E 49	0,001	1 6 1010,00
с		0,001	1 c 1 0 1 0,00
d	1 0	0,001	1 d 0 0,00
e		 57,14	 e 7 58,33
		 0,00	f 0 0,00
		!! !92,86!	g
	!	1	lll

Categorias de respuesta

- a. Mediante ayudas del supervisor.
- b. Mediante ayudas de sus compañeros.

c.- Adiestramiento en el puesto.

d.- Rotación interna.

e. - Adiestramiento técnico.

f. - Charlas y/o conferencias.

q.- Cursos de relaciones humanas.

La mayoría de los trabajadores deben recibir cursos de relaciones humanas, con el objeto de ayudarlos a mejorar su desempeño.

Para el caso de los auxiliares de vigilancia, la solución radica en impartirles adiestramiento técnico y en el puesto, y en elgunos casos, mediante ayudas de sus supervisores.

Las camareras deben complementar el adiestramiento en relaciones humanas con adiestramiento técnico y en algunos casos (40%) con ayuda de sus supervisores.

Los vigilantes requieren adiestramiento técnico, además del adiestramiento en relaciones humanas
(71,14%), y ayudas de sus supervisores (57,14%). Algunos de
ellos necesitan adiestramiento en el puesto (28,57%), para
mejorar su desempeño.

Una solución para el 57,14% de los mesoneros es el adiestramiento técnico y en un 21,43% de ellos se requieren ayudas del supervisor, además de el adiestramiento que los ayude a mejorar sus relaciones con las demás personas (92,86%).

Las alternativas para mejorar el desempeño de los Ayudantes de Mesonero son en primer lugar el adiestramiento dirigido a las relaciones humanas (91,67%) en segundo lugar requieren de ayudas del Supervisor (66,67%) y un 58,33% necesita adiestramiento técnico.

RELACION SUPERVISOR - SUBORDINADO: NIVEL SUPER-VISORIO

Item No. 7: Se producen roces entre este supervisor y sus subordinados?

CUADRO No. 49

CUADRO No. 50

CUADRO No. 51

SUPERV.DE SEGURIDAD

SUPERV. DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

Cat.de	1		1		
Resp.	1 F	A.	1	FR%	
	1-		1-		ď
1	1	1	13	33,33	5
	1 -		1-		÷
2	1	1	13	33,33	3
	1 -		1-		-
3	1	1	13	33,33	5
	1-		1-		
4	1	0	1	0,00)
	1-		1-		
Total	1	3	ì	100	
			1		

10	at.de	3	-		1
!	Resp.	:F	A. 1	FR%	
; -		1-	;		-
1	1	1	0	0	
! -		1-	:		-
1	2	1	2	40	
! -		1 -			
1	7	1	3	60	
1 -		1 -			-
1	4	1	O	0	
!-		1-	_		-
17	Total	1	5	100	
		1		la second	

Cat.de	; ;		1
! Resp.	IFA.	FR%	1
1 1	0	O	-
2	4	40	1
3	5	50	
4	1 1	10	
Total	110	100	1

 $\bar{X} = 2$

 $\bar{X} = 2.60$

 $\bar{X} = 2.70$

Categorías de respuesta

1.- No.

2.- Esporádicamente.

3.- Algunas veces.

4.- Frecuentemente.

Existe una tendencia a que se produzcan roces, algunas veces, entre los supervisores de bar y restaurant y de camareras. y sus respectivos subordinados.

Sin embargo, dichos roces son esporádicos entre los supervisores de seguridad y sus subordinados.

CALIDAD DEL TRABAJO: NIVEL OPERATIVO

Item No. 7: Se producen quejas debido a la calidad del trabajo que realiza?

CUADRO No. 52 VIGILANTES CUADRO No. 53

CUADRO No. 54

AUX. DE VIGILANCIA

CAMARERAS

Cat.de	1	1
! Resp.	IFA.	! FR% !
!		
1 1	1 1	114,291
!	!	
1 2	13	142,861
!	!	
1 3	1 2	128,571
!	!	!!
: 4	1 1	114,291
	!	
Total	1 7	100
i i	1	1

(Cat.de)		
Resp.	FA.	FR%
1		
1 1	0	0,00
1 2	5	162,50
1 3	2	125,00
1 4	1	12,50
Total	8	100
1		

Cat.de	1		1	ŀ
Resp.	11	FA.	FR%	ţ
	- : -			į
1	1	3	112,00	1
	- ; .			i
2	1	7	128,00	i
	- 1 -			i
- 3	1	9	136,00	;
	- 1 -			1
4	1	6	124,00	1
	- ; -			1
Total	1:	25	100	ŧ
	1		1	

 $\bar{X} = 2,4286$

 $\vec{X} = 2,50$

 $\bar{X} \approx 2,72$

CUADRO No. 55

CUADRO No. 56

MESONEROS

AYUDANTES DE MESONEROS

: 0	Cat.de	1	T T
1	Resp.	IFA.	1 FR% 1
-		·	
1	1	10	1 0,001
1 -		1	
1	2	1 6	142,861
!-		!	!!
1	3	1 5	135,711
1-		1	11
1	4	1 3	121,431
1-		1	!!
17	Total	114	1 100 1
!_		1	11

/Cat.de	1	í í
! Resp.	IFA.	FR%
	· i	
1 1	1 0	0,001
1	-!	
1 2	1 3	125,001
1	1	
1 3	1 5	141,671
!	-1	!!
1 4	1 4	133,331
	1	
Total	112	1 100 1
	!	

 $\bar{X} = 2,7857$

 $\bar{X} = 3.0833$

Categorias de respuesta

- 1.- No.
- 2.- Esporadicamente.
- 3.- Algunas veces.
- 4.- Frecuentemente.

En la mayoría de los trabajadores del nivel operativo, específicamente los que ocupan cargos de mesoneros, camareras, auxiliares de vigilancia y vigilantes, la calidad del trabajo que realizan provoca una tendencia a que algunas veces se produzcan quejas al respecto.

No así en el caso de los ayudantes de mesoneros, donde de hecho, la calidad de su trabajo sí origina el que algunas veces se produzcan quejas.

TRATO CON EL PUBLICO: NIVEL SUPERVISORIO

Item No. 8: Se producen roces entre este supervisor y sus subordinados?

CUADRO No. 57

CUADRO No. 58

CUADRO No. 59

SUPERV. DE SEGURIDAD SUPERV. DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

Cat.de	 [1	
! Resp.	IFA.	1	FR%
SI	0	1-	0
ND	3	1	100
Total	3	1 1	100
	Page 1	Ť.	

1004 40	-		-		1
Cat.de		FA.	1	FR%	1
	1		;		:
: SI	1	0	1	0	1
	1		1	400	1
! NO	1	5	1	100	. 1
Total	-	8	į	100	1
!	1		ŀ		1

Cat.de	1	1		1
Resp.		1	FR%	1
(1	1-		1
SI	1 2	1 -	20	1
. NO	1 8	1	80	Age
:	110	1-	100	1
1	1	1.		1

En caso afirmativo, a que se deben?

CUADRO No. 60

CUADRO No. 61 CUADRO No. 62

SUPERV. DE SEGURIDAD SUPERV. DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

Cat.de	(Cat.de! FR%	Cat.de
a 0 0,00		a 10 0
b 1 133,33	b 1 20	1 6 10 1 0 1
 c 1 33,33	c 4 80	(c 4 50
 d 1 33,33	d 0 0	 d 6 75
	111	111

Categorias de respuesta

- a.- Falta de conocimiento del supervisor.
- b. Falta de habilidades y destrezas del supervisor.
- c.- Falta de disposición hacia el trabajo, en el supervisor.
- d.- Falta de disposición hacia el servicio, en el supervisor.

La totalidad de los supervisores de seguridad presentan problemas en su trato con el público por causas atribuibles a su falta de disposición hacia el trabajo y el

servicio y por falta de habilidades y destrezas.

Así mismo, el 100% de los supervisores de camareras tienen problemas de trato con el público, debido
principalmente a la falta de disposición hacia el servicio
que éstos presentan y en menor medida a su falta de conocimientos y de habilidades y destrezas.

En el caso de los supervisores de bar y restaurant, este problema disminuye presentándose solo en un 80%
de los supervisores y que se debe principalmente a la falta
de disposición hacia el servicio y en menor medida a la
falta de disposición hacia el trabajo.

TRATO CON EL PUBLICO: NIVEL OPERATIVO

Item No. 8: El trabajador tiene problemas de trato con el público?

CUADRO No. 63 VIGILANTES	CUADRO No. 64 AUX. DE VIGILANCIA	CUADRO No. 65 CAMARERAS
Cat.de	Cat.de	Cat.de
NO 5 71,43	NO 6 75,00	NO 12 188,00

CUADRO No. 66

CUADRO No. 67

MESONEROS

AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.del	Cat.de
Resp. FA. FR%	Resp. FA. FR%
[[
SI 2 114,29	SI O O
NO 12 85,71	! NO 12 100
11	1
Total 14 100	Total 12 100
1111	1111

En caso afirmativo, a qué se deben?

CUADRO No. 68 VIGILANTES	CUADRO No. 69 AUX. DE VIGILANCIA	CUADRO No. 70 CAMARERAS
Cat.del	Cat.de	Cat.del Resp. FA. FR%
a 1 20	a 0 0,00	a 4 18,18
і в і 2 і 40 і	ь 2 (33,33)	ь (3 (13,64)
c 3 60	c 4 66,671	c 12 54,55
d 3 60	d 4 66,67	d 11 50,00

CUADRO No. 71 MESONEROS

CUADRO No. 72 AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de Resp. F6	1130	Cat.de Resp.	IFA.	35 537
1 1 1 0	0,001			8,331
1 2 1 0	0,001	2		133,331
ं उंह	100	3	59	75,00
	166,671	. 4	4	133,331

Categorías de respuesta

- 1.- Falta de conocimiento del trabajador.
- Falta de habilidades y destrezas del trabajador.
- Falta de disposición hacia el trabajo, en el trabajador.
- Falta de disposición hacia el servicio, en el trabajador.

Un 71,43%, es decir, la mayoría de los vigilantes tiene problemas en su trato con el público, debido principalmente, a la falta de disposición hacia el servicio, y en un segundo lugar, a la falta de habilidades y destrezas. En el caso de los auxiliares de vigilancia, este problema aumenta, ya que se dá en el 75% de ellos, lo que se atribuye principalmente a la falta de disposición hacia el servicio y el trabajo que estos presentan.

Los problemas de trato con el público se hacen aún mayores en el caso de los mesoneros (85,71%) debido, fundamentalmente, a su falta de disposición hacia el servicio y el trabajo, así mismo con las camareras cuyo porcentaje es de 88% y que puede atribuirse a las mismas causas antes mencionadas y en menor grado a la falta de conocimientos.

Pero esta situación se hace mucho más grave en el caso de los ayudantes de mesoneros, donde el 100% tiene problemas de trato con el público, por razones de falta de disposición hacia el trabajo, también a la falta de habilidades y destrezas, aunque en menor proporción y a la falta de disposición hacia el servicio.

DESPERDICIOS QUE SE PRODUCEN POR CAUSAS DEL PERSONAL: NIVEL SUPERVISORIO

Item No. 9: Los trabajadores a cargo de este supervisor ocasionan muchas pérdidas o desperdicios?

CUADRO No. 73 CUADRO No. 74 CUADRO No. 75
SUPERV.DE SEGURIDAD SUPERV.DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

Cat.de	IFA. I		Cat.de	IFA.	FR% I	1	Resp		FR%
1	131		1	1 1	20	1	1	1 1	10
	101		- 10 (T	10	0	- 1	2	101	
3	0		 3	4	80	į	3	9	90
Total		100	Total	5	100	1	Total	110	100
(I)	11	i	i	E i		i,	-	_11	

Categorías de respuesta

- 1.- No.
- 2.- Si, por causas organizacionales.
- 3.- Si, por causas de personal.

Los supervisores de seguridad no tienen problemas de desperdicios, ya que los trabajadores a su cargo no provocan pérdidas de materiales en el desempeño de sus labores.

En los departamentos de bar y restaurant y los de ama de llaves, los supervisores tienen problemas de desperdicios, ya que el desempeño de sus subordinados origina pérdidas de materiales en un 90% y 80% respectivamente.

DESPERDICIOS QUE SE PRODUCEN POR CAUSAS DEL PERSONAL: NIVEL OPERATIVO

Item No. 9: Cuando este trabajador realiza su trabajo ocasiona pérdidas de materiales (Desperdicios)?

CUADRO No. 76 VIGILANTES CUADRO No. 77

AUX. DE VIGILANCIA

CUADRO No. 78

CAMARERAS

Cat.de			ŧ.		
! Resp.	. 11	FA.	ŀ	FR%	
	-1-		1 -		
! 1	1	7	!	100	
!	-1-				+
: 2	1	0	ŧ	0	
	- : -		: -		÷
1 3	- 1	0	1	0	
Total	- 1	7	1	100	
	I		1		

Cat.de	1	i	
! Resp.	IFA.	1	FR%
1	1	1.	
1	8	ì	100
!	1	1	
1 2	0	1	Ö
	¦	1	
; 3	10	1	0
Total	8	1	100
I	1	1	

Cat.de	1	1
! Resp.	IFA.	FR%
1	1	l
1 1	1 7	1 28
1	!	
1 2	10	1 0
	1.00	1 70
Total	118_	100
IOCAL	125	1 100
1	*	

CUADRO No. 79

CUADRO No. 80

MESONEROS

AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de	2	1 1
Resp.	IFA.	1 FR% 1
	-	
1	1 6	142,86
1 2	1 0	1 0,00
	-1	1
1 3	: 8	157,14
		i i
Total	114	1 100
	1	1

Cat.d	el	1 1
! Resp	. IFA.	! FR% !
1	-1	
1 1	2	116,671
2	10	0,00
1 3	110	83,33
Total	112	1 100 1

Categorías de respuesta

1.- No.

2.- Si, por causas organizacionales.

3.- Si, por causas de personal.

Los vigilantes y auxiliares de vigilancia no originan pérdidas de materiales en el desempeño de sus labores.

Un 72% de las camareras provocan pérdidas de materiales al realizar su trabajo, esto también sucede con

algo más de la mitad de los mesoneros. Se agudiza más en el caso de los ayudantes de mesoneros donde el 83,33% las origina.

EL ADIESTRAMIENTO RECIBIDO Y EL DESEMPENO: NIVEL SUPERVISORIO

Item No. 10: El supervisor ha recibido algún tipo de adiestramiento?

CUADRO No. 81 SUPERV. DE SEGURIDAD SUPERV. DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

CUADRO No. 82

CUADRO No. 83

|Cat.de| | ! Resp.!FA.! FR% ! |----|---| 10101 | 3 | 100 | |-----| 101 |----|---| 101 101 f 0

Cat.de	1	
! Resp.	IFA.	FRX
	-	
i a	1 5	100
	-	
; b	1 0	0
	-	
C	1 0 1	0
	-	
l d	1 5	100
	-	
i e	1 0 1	O
1	1-0-1	ō-
1	1 1	No.
The second second second second		

_			and the first term of the first	
Ī	Cat.de			
t	Resp.	FA.	FR% :	
l				
ŀ	a	0	0	
l				
ł	ь	7	70	
1				
i	C	4	40	
P				
1	d	3	30 1	
ŀ				
1	e	0	0	
1		-0-	0	
!				

Categorías de respuesta

- a. Inducción.
- b.- Adiestramiento en el puesto.
- c.- Rotación interna.
- d. Adiestramiento tecnico.
- e. Charlas y/o conferencias.
- f.- Cursos de supervisión.

Item No. 11: Considera que el adiestramiento recibido por éste supervisor le ayudó a mejorar su desempeño?

CUADRO No. 85

CUADRO No. 84 SUPERV.DE SEGURIDAD SUPERV.DE CAMARERAS SUPERV. BAR Y REST

CUADRO No. 86

(Cat.de	1	1		-
Resp.	IFA.	1	FR%	1
1		- 1		- 1
: SI	1 3	1	100	1
1	!			-
I NO	0	1	Q	1
!		1		- ;
Total	3	1	100	1
		1		1

Cat.de	1		1	- Use Ville	7
Resp.		FΑ.	·	FR%	
	1		-1		-
SI	1	5		100	
NO NO	1	0	- i ·	0	
!	. ; .		- -		
Total	1	5	1	100	
	i.		i		j

Cat.de	e l	
Resp.	IFA.	FR% :
	5	50
NO	5	50
Total	110	100
	-	The second second

EL ADIESTRAMIENTO RECIBIDO Y EL DESEMPENO: NIVEL OPERATIVO

Item No. 10: El trabajador ha recibido algún tipo de adiestramiento?

	ORO NO SILANT		А		CUADRO No. 88 CUADRO No. 8 DE VIGILANCIA CAMARERAS							
Cat.de			_	Cat.	de:	1		ī !		Cat.d	el . FA.	_FR%
a	7	100	ì	a	18	1	100	1	1	а	5	20
ь	2	28,57	1	ь		1;	37,50	1	1	ь	122	88
	101	0 !	1	С	1 0	1	0	1	1	С	0	0
l l d	0	0	1	d	0	1	0	1	i -	d	; 9	36
e	0	0 !	1	e	10	1	0	1	1	е	0	. 0
f	10	0 1	1	f	1 0	1	0	ļ	1	f	10	0

CUADRO No. 90

CUADRO No. 91

MESONEROS

AYUDANTES DE MESONEROS

Cat.de	1	Cat.de	1 1
Resp. F	A. I FR% I	: Resp.:F	A. FR%
-	!!	1 1 -	!!
a i	1 7,14	1 a 1	2 16,67
		[
(b (1	0 171,431	1 b 11	0 183,331
	!!	-	!!
c	8 157,141	1 = 1	1 8,33;
		-	
l d	6 142,861	; d ;	0 0,001
			!!
ei_	0 0,00	e	0 0,00}
f 1	0 1 0,001	1-7-1	$\frac{9}{6} - \left \frac{0.00}{0.00} \right $
		1 1	1

Item No. 11: Considera que el adiestramiento recibido por éste trabajador le ayudó a mejorar su desempeño?

CUADRO No. 92	CUADRO No. 93	CUADRO No. 94
Cat.del	(Cat.del	Cat.del
Resp. FA. FR%	Resp. FA. FR%	Resp. FA. FR%
SI 3 42,86	SI 3 37,50	SI 111 44
NO 4 57,14	NO 5 62,50	NO 14 56
Total 7 100	Total 8 100	Total 25 100
CUADRO No. MESONERO	557 PS 757 PS 757	UADRO No. 96 NTES DE MESONEROS
Cat.del Resp. FA.		.del sp. FA. FR%
SI 6	42,86	1 2 116,67
NO 18	57,14 NO	0 10 83,33
Total 14	100 ! Tota	al 12 100

La totalidad de los vigilantes y auxilíares de vigilancia han recibido inducción, y algunos de ellos (28,57% y 37,50% respectivamente) les fué impartido adiestramiento en el puesto, más de la mitad de ellos no logró mejorar su desempeño.

La mayoría de las camareras (88%) recibió adiestramiento en el puesto, en menor número (36%) les fué
impartido adiestramiento técnico y solo al 20% de ellas se
les impartió inducción; adiestramiento éste que no ayudó a
mejorar el desempeño del 56% de las trabajadoras.

En el caso de los mesoneros el 71,43% de éstos recibió adiestramiento en el puesto y de los ayudantes de mesoneros lo recibió el 83,33%, en cuanto a la rotación interna más de la mitad de los mesoneros y solo al 8,33% de los ayudantes les fué impartida, la inducción la recibieron muy pocos (7,14% y 16,67% respectivamente). El adiestra-

miento técnico se le impartió al 42,86% de los mesoneros. La mayoría de los trabajadores que ocupan ambos puestos (57,14% de los mesoneros y 83,33% de los ayudantes de mesoneros) no mejoraron su desempeño.

B.2. - ANALISIS. CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJADORES QUE OCUPAN LOS PUESTOS CRITICOS EN FUNCION DE LOS REQUISITOS DE LOS MISMOS

NIVEL SUPERVISORIO SUPERVISOR DE SEGURIDAD

ISUR DE SEGURIDAD	
CUADRO No. 98	CUADRO No. 99
CURSOS EN EL AREA	EXPER. EN EL AREA
Cat.de	Cat.de Resp. FA. FR%
SI O O	SI 2 66,67
NO 3 100	NO 1 33,33
Total 3 100	 Total 3 100
CUADRO No. 101	CUADRO No. 102
CONOC. DE ADMINIST.	CONOC. ARMAS/EXPL.
Cat.de Resp. FA. FR%	Cat.del Resp. FA. FR%
1 SI 2 66,67	SI 3 100
ND 1 33,33	 ND 0 0
Total 3 100	 Total 3 100
CUADRO No. 103 SERVICIO MILITAR	
Cat.de Resp. FA. FR%	
SI 3 100	
: NO : 0 : 0 :	
Total 3 100	
	CUADRO No. 98 CURSOS EN EL AREA Cat.de

SUPERVISORAS DE CAMARERAS

CUADRO No. 104 INST. PRIMARIA

CUADRO No. 105 CUADRO No. 106 CURSOS EN EL AREA EXPER. EN EL AREA

īē	at.de	91			1
1	Resp.	. 11	FA.	FR%	1
1 -		- 1			- ;
1	SI	1	2	40	1
-		- ((- (
ŧ	NO	1	3	60	1
ļ		-1			-!
: T	otal	1	5	100	1
1		- 1		1	- 1

:Cat.de	;	ī		1
! Resp.	FA.	1	FR%	1
!	1	1-		- ;
: SI	1 5	1	100	1
!		1 -		٠;
: NO	1 0	1	0	1
!	!	-1-		- 1
:Total	1 5	1	100	1
1	1	1		- 1

C% 1
!
0
00 1

CUADRO No. 107

CUADRO No. 108

CONOC. DE INGLES CONOC. DE ADMINIST.

Cat.de			
Resp.	- 11	FA.	FR%
	- 1		
SI	-	0	0
·	- 1	222	
NO.	1	5	100
	- 1		
Total	1	5	100
1	1		1

1	Cat.de	- 1		1		1
1	Resp.	11	A.	1	FR%	1
1		-1.		1-		-4
1	SI	1	5	E	100	1
Ť		- -		1-		- 1
ļ	NO	1	0		0	1
1		-		1-		- 1
ì	Total	1	5	1	100	1
1		- 1		!		4

SUPERVISOR DE BAR Y RESTAURANT

INST.			RIA
111011	1000	t the	******
Cat.de		1	
Resp.	FA.	1	FR%
		1-	

CUADRO No. 109

CUADE	RO	No.	110	CUADI	RO	No.	111
CURSOS	ΕN	EL	AREA	EXPER.	EN	EL	AREA

EYPER	EN	F-1	ARE
EXPER.	-		

Cat.de	77	
	FA.	FR%
SI	7	70
l NO	13	30
:Total	110	100
	.	

		1	ED*	1
sp.		1-		1
I	4	!-	40	1
0	6	1-	60	1
al	10	!	100	-
	sp. I 	I 4 	5p. FA. - I	Sp. FA. FR%

Cat.de Resp.	FA.	FR%
SI	6 1	60
NO	4	40
Total	10	100

CUADRO No. 112

CONOC. DE INGLES CONOC. OTROS IDIOMAS CONOC. ADMINIST.

CUADRO No. 113 CUADRO No. 114

Cat.de	1	1	
Resp.	IFA.	1	FR%
		1 -	
SI	1 3	1	30
	!	1 -	
NO	1 7	1	70
	!	1 -	
Total	110	1	100
	1	1	

Cat.de	1 1	
Resp.		FR%
SI	1 0 1	0
NO	110	100
Total	10	100
l	11	

Cat.de	!	1		;
Resp.	IFA.	1	FR%	
1		1-	and the	1
SI	1 7	1	70	1
I		1-		1
! NO	3	1	30	i
		1-		į
Total	110	1	100	1
!	1	1_		1

En los departamentos de Bar y Restaurant el 30% de los supervisores no tienen la instrucciones requerida para desempefrar el puesto, el 40% ha realizado cursos en el área, de los cuales el 75% los recibió en el hotel. Estos cursos pueden sustituir la experiencia requerida con la que duenta solo el 60%. Pero sin embargo, justamente las personas que ya poseen experiencia son las que han recibido los dursos. por lo que queda un 40% de los supervisores que no dumplen los requisitos de adiestramiento o experiencia. En lo que respecta a los conocimientos básicos de inglés, el 70% no cuenta con ellos y ninguno posee conocimientos de otro idioma, en cuanto a los conocimientos administrativos denerales el 30% no cuenta con ellos.

60% de las supervisoras de Camareras no quentan con la instrucción requerida, pero la totalidad ha realizado cursos en el área dentro del hotel, cuentan con la experiencia requerida y con conocimientos administrativos generales y ninguna posee conocimientos básicos de ingles. Todos estos aspectos son requeridos por su puesto de trabajo.

En cuanto al departamento de Seguridad, el 33% de los supervisores no cuenta con la instrucción exigida, ninguno de éstos tiene cursos en el área, el el 33,33% cuenta con la experiencia requerida en el área ni ha recibido los cursos que pueden sustituirla. Además, ninguno posee conocimientos básicos de inglés y en lo que se refiere a conocimientos administrativos en general 33,33% de éstos no lo poseen.

Todos poseen conocimientos generales de armas y explosivos, ya que además la totalidad de ellos cumplió con el servicio militar obligatorio.

NIVEL OPERATIVO

VIGILANTES

CUADRO No. 115	CUADRO No. 116	CUADRO No. 117
INST. PRIMARIA	CURSOS EN EL AREA	EXPER. EN EL AREA
Cat.del	Cat.del	TCat.del
Resp.!FA. FR%	! Resp.!FA.! FR% !	Resp. FA. FR%
{}	I I I	
SI 5 71,43	SI 1 14,29	SI 3 42,86
[11	! ! !
NO 2 28,57	NO 6 85,71	NO 4 57,14
		{
Total 7 100	Total 7 100	Total 7 100
11	11	II
CUADRO No.	118 CUAD	RO No. 119

CONDC. ARMAS/EXPLOS.

SERV. MILITAR

Cat.del	Cat.de!
Resp. FA. FR%	Resp. FA. FR%
SI 5 71,43	SI 5 71,43
111	
NO 2 28,57	NO 2 28,57
111	
Total 7 100	Total 14 100
111	11

AUXILIAR DE VIGILANCIA

CUADRO No. 120	CUADRO No. 121	CUADRO No. 122
INST. PRIMARIA	CURSOS EN EL AREA	SERV.MILITAR
Cat.de	Cat.del Resp. FA. FR%	Cat.de Resp. FA. FR%
SI 8 100	SI 0 0	 SI 5 62,50
ND IOI OI	NO 8 1 100 1	NO 3 37,50
Total 8 100		Total 8 100

CUADRO No.	123	CUADI	RO No. 124	
INST. PRIM			EN EL AR	EA
Cat.del Resp.!FA.	FR% !	! Resp	:	
SI 11	44	l SI	1 101 40) [
 NO 14	56	1 NO	1 151 60	1
 Total 25 	100 ;	Total	25 100 1) [
MESONERO				
CUADRO No. 125	CUADRO	No. 126	CUADRO	No. 127
INST. PRIMARIA	CURSOS EN	EL AREA	EXPER. EN	I EL AREA
Cat.del Resp. FA. FR%	Cat.de Resp. F	A. FR% 	Cat.del Resp. F	FA. FR%
SI 14 100	SI	5 35,71	SI	3 92,86
ND O O	I NO I	9 164,291	1 NO 1	1 7,14
 Total 14 100	!Total !1	4 1 100 1		
CUADRO No.			RO No. 129	
CONOC. DE 1		CONOC.	DE ALIM/BE	BID.
Cat.de Resp. FA. SI 6 NO 8 Total 14	FR% 	Resp	FA. FR2 FA. FR2 13 92,8 - - - 1 7,1 - - 14 100	4 36 14

CAMARERAS

CUADRO No. 130
INST. PRIMARIA

CUADRO No. 131 CURSOS EN EL AREA

[Cat.de	1	1	
! Resp.	IFA.	1 1	FR%
\	1	1-	1
: SI	1 4	13	3,331
{	!	1-	{
1 NO	1 8	16	6,671
1	ļ	!-	
Total	112	1	100 1
1	1	1	

Cat.de	2 1	1 1
! Resp.	IFA.	1 FR% }
	-!	;;
SI	1 2	116,671
(- (:
1 NO	110	183,331
!	-	[
Total	112	1 100 1
1	1	

En un 56% las camareras no cumplen con las exigencias de instrucción y el 40% de ellas ha recibido cursos de camarera, de los cuales el 90% los realizaron dentro del Hotel.

Todos los mesoneros han recibido la instrucción requerida y solo el 7,14% de ellos no posee la experiencia en el área que requiere el puesto, la cual es sustituible por curso de capacitación en el área, pero estos cursos no nan sido realizados por el 64,29% de éstos y en este porcentaje se encuentra incluido el 7,14% que no tiene la experiencia necesaria por lo que no cumple con este requisito. En lo referente a los conocimientos básicos de inglés, el 57,14% no los posee, así mismo el 7,14% de los mesonesos no cuentan con los conocimientos generales en Alimentos y Bebidas necesarios.

El 66,67% de los ayudantes de mesonero no tienen la instrucción que es exigida pero el 16,67% ha realizado cursos en el área (fuera de la organización).

En lo que respecta a los Vigilantes el 28,57% no poseen la instrucción requerida, el 57,14% no tiene la experiencia en el área necesaria para desempeñarse en el puesto, los cursos en el área que pueden sustituir dicha experiencia, solo los ha recibido el 14,29% de ellos, pero

este porcentaje se encuentra situado entre los que poseen la experiencia. Además el 28,57% no tienen conocimientos generales de armas y explosivos, porcentaje éste que coincide con los trabajadores que no han cumplido con el servicio militar obligatorio.

Los auxiliares de Vigilancia cumplen en su totalidad con los requisitos de instrucción necesarios para ocupar el puesto, el 37,50% no ha cumplido con le servicio militar obligatorio, lo que es necesario para poder ocupar ese puesto.

B.J.- ANALISIS. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO EN LOS PUESTOS CRITICOS

- SUPERVISORES DE SEGURIDAD: Estos trabajadores poseen necesidades de adiestramiento, ya que si bien su desempeño no es del todo deficiente, sí presentan una fuerte tendencia a que así sea, por lo que es necesario que se les imparta un adiestramiento dirigido a evitar que se llegue a niveles extremos, y que al mismo tiempo se logre una mejoría en los mismos.

Este adiestramiento debe dirigirse principalmente a proporcionarles conocimientos que les ayuden a asumir las responsabilidades y a llevar a cabo las funciones
propias de la supervisión (Adiestramiento para supervisores)
y por otra parte a mejorar la disposición y habilidades que
éstos tengan hacia el trabajo y el servicio que deben prestar. Y en segundo lugar necesitan un adiestramiento técnico
que les ayude a realizar mejor las tareas inherentes a su
puesto.

- SUPERVISORAS DE CAMARERAS: De la misma manera, las trabajadoras que ocupan estos puestos necesitan ser adiestradas, ya que su desempeño no es bueno, aunque no llega a ser deficiente.

Estas deben recibir adiestramiento técnico ya que si bien, en lineas generales, realizan su trabajo en forma aceptable, deben mejorar la forma en que realizan las tareas inherentes a su puesto. Así mismo requieren adiestramiento de supervisión, ya que no logran controlar los desperdicios que provocan sus subordinadas.

For otra parte, estas supervisoras necesitan recibir un adiestramiento que les ayude a mejorar su trato con el público.

- SUPERVISORES DE FAR Y RESTAURANT: El desempeño de estos trabajadores es deficiente, por lo que resulta prioritario impartirles adiestramiento en varios aspectos, tales como adiestramiento de supervisión, adiestramiento técnico, adiestramiento dirigido a mejorar la disposicion hacia el servicio y el trabajo que éstos poseen. Esto se debe a que realizan de una manera deficiente las tareas que les corresponden, presentan roces en el trato con sus subordinados (los que a su vez producen desperdicios durante su desempeño), por otra parte, la mayoría de estos supervisores tienen problemas en su trato con el público.
- VIGILANTES: Su desempeño es bastante deficiente, presentan fallas referentes a las habilidades y destrezas, la disposición hacia el servicio que poseen y tienen problemas en su trato con el público.

Así pues, tienen necesidades de adiestramiento que deben ser cubiertas a la mayor brevedad, mediante adiestramiento dirigido hacia las relaciones interpersonales y la disposición hacia el servicio, así como también requieren adiestramiento ténico y ayudas de sus supervisores (adiestramiento en el puesto).

- AUXILIARES DE VIGILANCIA: Los individuos que ocupan estos puestos presentan necesidades de adiestramiento. Estos llevan a cabo de una manera deficiente las tareas inherentes al trabajo que deben realizar, debido a la falta de disposición hacía el trabajo y en menor medida a la falta de habilidades y destrezas. Además, la mayoría de ellos presentan problemas en su trato con el público, por su falta de disposición hacía el servicio.

Todo ello puede ser solucionado mediante adiestramiento técnico: en el puesto y adiestramiento dirigido a mejorar la disposición hacia el servicio, trato con el público, y mediante ayudas de sus supervisores durante la realización de su trabajo.

- CAMARERAS: Las trabajadoras que ocupan el puesto de camareras presentan una tendencia a la deficiencia en la realización de las tareas que integran el mismo, debido a la falta de disposición hacia el trabajo, a las deficiencias en las habilidades y destrezas necesarias y en cierta medida a la falta de conocimientos y disposición hacia el servicio que estas permitan. Al mismo tiempo, la gran mayoría de ellas tienen problemas de trato con el público y producen desperdicios durante su desempeño.

For todo ello es necesario que se les imparta adiestramiento en varios aspectos, tales como: adiestramiento técnico, adiestramiento dirigido a mejorar su disposición hacia el servicio y trato con el público, ayudas de sus supervisores y adiestramiento en el puesto.

- MESONEROS: Los mesoneros tienen necesidades de adiestramiento, ya que al ejecutar las tareas inherentes a este puesto, tienden a ser deficientes, debido básicamente a la falta de disposición hacia el trabajo y el servicio y en menor proporción a la falta de conocimientos.

For estas mismas causas la mayoría de ellos tienen problemas en su trato con el público y ocasionan pérdidas de materiales al realizar el trabajo que les corresponde.

En tal sentido, estos trabajadores requieren adiestramiento que les proporcione los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que les corresponden, así como también necesitan un adiestramiento dirigido a mejorar su trato con el público y su

disposición hacia el servicio, además requieren ser adiestrados durante su desempeño en el puesto.

- AYUDANTE DE MESONERO: La forma en que estos trabajadores realizan las tareas propias de su puesto puede calificarse como deficiente, lo que se atribuye a la falta de conocimientos, habilidades y destrezas y a la disposición hacia el servicio y el trabajo que estos presentan. Estas deficiencias provocan también problemas en el trato con el público y son el origen de los desperdicios que estos provocan durante el desempeño de su trabajo.

Así pues, los individuos que ocupan estos puestos, necesitan recibir un adiestramiento exhaustivo, ya que
el mismo debe abarcar una gran cantidad de aspectos necesarios para que estos trabajadores logren mejorar su desempeño
(Adiestramiento técnico, adiestramiento dirigido a mejorar
su disposición hacía el servicio y trato con el público,
adiestramiento en el puesto).

Las necesidades de Adiestramiento en la organización, comienzan en el momento del ingreso de los trabajadores en la misma. Esto se debe, a que el proceso de selección se lleva a cabo de una forma asistemática y que carece de bases objetivas ya que el mismo no se sustenta en la necesaria comparación que debe realizarse entre las exigencias del puesto y las capacidades, habilidades, aptitudes, que posee el aspirante a ocuparlo.

Así mismo, los ascensos y promociones de los trabajadores, no se basan en evaluaciones sistemáticas del desempeño, que permitan conocer la capacidad que estos poseen
para ocupar puestos de mayor jerarquia, por el contrario,
estos movimientos se basan en apreciaciones de los jefes
inmediatos los que sin embargo no carecen de valor.

Cuando las organizaciones cuentan con un sistema de inducción efectivo, los problemas como los expuestos anteriormente pueden ser aminorados, ya que los trabajadores reciben cúmulos de información necesaria para desempeñar un determinado puesto de trabajo dentro de la organización. Esta información debe abarcar desde la estructura de la organización; políticas, objetivos, procedimientos de la misma; ubicación del puesto en la organización, en las redes de responsabilidad y autoridad; condiciones para desempeñar los conocimientos especiales, habilidades necesarias, deberes, responsabilidades, etc.

Pero en la organización este proceso no se realiza de una manera efectiva ya que al menos los Supervisores y trabajadores del nivel operativo, solo reciben información acerca de las condiciones de empleo, en algunos casos estos son puestos al corriente de las normas y actividades necesarias para desempeñar el puesto a ocupar, pero no reciben información relacionada con los objetivos, políticas, procedimientos ni de la estructura de la organización, así como

tampoco se les enseña como deben realizarse en lineas generales las tareas que conforman el trabajo que deben llevar a cabo.

Todo lo anteriormente expuesto evidencia la existencia de necesidades manifiestas de Adiestramiento en el personal que labora en los puestos estudiados, pero además, al analizar el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo se logra identificar las necesidades de Adiestramiento que éstos poseen y que se encuentran encubiertas, o al menos no tan obvias, tales como son la falta de disposición hacia el servicio y el trabajo e insuficiencias en los conocimientos,, habilidades y destrezas. De estas deficiencias se derivan los problemas de trato con el público; desempeño deficiente en la realización de las tareas inherentes al puesto que ocupan; costos elevados por exceso de desperdicios; quejas acerca de la calidad del trabajo que realizan.

En tal orden de ideas, el Adiestramiento cobra gran importancia, al tiempo que merece especial consideración, ya que éste resulta un medio adecuado para lograr que los trabajadores alcancen el nivel de eficacia requerido para la prestación de óptimos servicios.

Para esto se requiere que dicho Adiestramiento sea estructurado sobre las bases de una investigación sistematica, que permita determinar las necesidades reales de Adiestramiento que poseen los trabajadores para de este modo programar el Adiestramiento apoyado en ellas y lograr así cumplir con los objetivos que previamente son definidos en tal sentido.

Sin embargo, en la organización, si bien es cierto que se imparte Adiestramiento, no se realiza de un modo sistemático, lo que provoca pérdidas de esfuerzos, tiempo y

dinero, éste, parte de evidencias supuestas, falsas e incluso inexistentes, es decir, no se identifican las necesidades reales, por tanto las experiencias de Adiestramiento que tienen los individuos, no responden a las deficiencias que estos requieren eliminar o al menos minimizar para lograr un desempeño eficaz en su puesto de trabajo.

Los cursos impartidos por INCATUR en la organización, por consiguiente, no cubren las necesidades reales que poseen los trabajadores en este aspecto.

Todo lo anterior se evidencia al constatar que los individuos ocupantes de los puestos determinados como críticos en la primera fase de investigación, presentan fallas en la realización del trabajo que les corresponde, por lo que poseen necesidades de Adiestramiento que requieren sean atendidas y al observar como se encuentran en la organización las siguientes funciones:

SELECCION

- El proceso de selección no es efectivo ya que los trabajadores que ingresan en la organización no cumplen con todos los requisitos necesarios para desempeñar el puesto para el que son escogidos, los que por lo demás no se encuentran establecidos.

INDUCCION

- La orientación o inducción que reciben tanto los trabajadores del nivel operativo como los Supervisores, al comenzar a desempeñar el puesto que ocupan, no les proporciona todo el cúmulo de información que se requiere para ayudarlos a integrarse a su función y a lograr un desempeño efectivo en la misma.

EVALUACIONES DE DESEMPENO, ASCENSOS, PROMOCIONES

- En la organización las evaluaciones de desempeño no

responden a procesos cuidadosamente establecidos, se efectúan apreciaciones del rendimiento de los trabajadores por parte de sus jefes inmediatos, que si bien no carecen de valor, no obedecen a principios de aplicación uniforme. Por ello, los ascensos y promociones no se basan en criterios previamente establecidos.

SUELDOS Y SALARIOS

- La remineración de los puestos estudiados no ofrece ningún atractivo a los trabajadores preparados par ocuparlos, lo que influye de manera directa en la selección de los mismos.

ADIESTRAMIENTO

- En la organización no se llevan a cabo procedimientos destinados a la determinación de necesidades de adiestramiento.
- El Adiestramiento que se imparte a los trabajadores del nivel operativo y a los Supervisores, por tanto, no responde a los necesidades reales que poseen en tal sentido.
- Los medios utilizados para impartirlo son la inducción, adiestramiento en el puesto, rotación interna y cursos
 dictados por INCATUR, pero estos esfuerzos no son aprovechados de la mejor manera, perdiéndose en parte, ya que las
 experiencias de Adiestramiento que tienen los trabajadores
 no responden a necesidades previamente identificadas y con
 excepción de los cursos de INCATUR, el Adiestramiento como
 tal no se basa en principios sólidos, ya que al menos los
 Supervisores no han sido preparados para impartirlo.
- Los puestos estudiados presentan necesidades de Adiestramiento en muchos de los aspectos requeridos para llevar a cabo las tareas comprendidas en su puesto de trabajo, tales como la disposición hacia el trabajo y el servicio

que estos poseen, y las fallas que presentan en los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos, por lo que es necesario se les imparta Adiestramiento Técnico; de Supervisión; adiestramiento dirigido a la disposición hacia el servicio, trato con el público y rotación de puestos.

ANEXO No. 1. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

	Cuáles considera Ud. son los objetivos de la organización ?
2	Qué objetivos se llevan a cabo en esta Gerencia y quién los fija ?
5	Quién fija las políticas más generales para llevar a cabo los objetivos de la organización ? Y los de la Gerencia ?
i. –	Los métodos y procedimientos utilizados para efectuar el trabajo de la Gerencia:
	A Están previamente establecidos ?
	- Si
	- No
	B Son adecuados ?
	- Si
	- No
	C Quién los establece ?
5	Los procedimientos fijados por la cadena en materia de
	evaluación de desempeño y adiestramiento, se cumplen ?
	- Totalmente
	- En algunos aspectos
	- En muy pocos aspectos
	- No se cumpler

	con respecto a la pianificación de las actividades	4
	llevan a cabo en su Gerencia:	
	A Las actividades se planifican '	
	- En su totalidad	
	- Casi en su totalidad	
	- En algunos aspectos	
	- En muy pocos aspectos	
	B Quién efectúa esa planificación ?	
	- El Gerente de cada área bajo linea-	
	mientos del Gerente General	<u>e</u> 2
	- El Gerente de cada área	
	- El Gerente de cada área con los	
	Jefes de Departamento	
	- Los Jefes de Departamento y los	
	Supervisores	
	- Gerentes, Jefes de Departamento,	
	Supervisores y trabajadores de	
	manera conjunta	
7	En cuanto a la organización y coordinación de las	activi-
	dades	
	A A qué niveles se efectuán	
	- Gerencial	
	- Gerentes, Jefes de Departamento	-
	- Jefes de Departamento, Supervisores	
	- Supervisores	
	- Supervisores, trabajadores	
	B Mediante que procedimientos se llevan a cabo	
	- Reuniones entre las personas que	
	participan	
	- Comunicación constante entre los	
	que participan	
ă â		
8	En relación a la toma de decisiones referentes al t	rabajo de

su Gerencia:

A	A que niveles se toman estas ?	
	- Principalmente en el nivel s	uperior
	- Los lineamientos se estable	cen en
	el nivel superior y se	concede
	cierta delegación	
	Los lineamientos más genera	les se
	establecen en el nivel supe	rior y
	se concede una mayor del	egación
	- Las decisiones se toman a lo	largo
	de toda la organización	
B	Hasta que punto es autónomo en	la toma de decisiones?
	- Totalmente autónomo	
	- Medianamente autónomo	700 and 100 feet 100
	- Solo en algunos aspectos	
	- No tiene ninguna autonomía	
	lación a la delegación de autor	idad y responsabilidad
	de su Gerencia:	
A	A quién delega ?	
	- A los Jefes de Departamento	
	- A los Supervisores	
	- A los trabajadores	
D	Hasta qué punto delega ? - Totalmente	
	- For algunas actividades	Charles III
	- No delega	The second second second
	- No delega	
10 Cuáles	son los parámetros que Ud. con	sidera básicos para
selecc	ionar el personal de su Gerenci	ā ?
-, I	nstrucción	
- E	xperiencia	
- P	resencia	
— Н	abilidades y Destrezas	
- D	isposición al trabajo	- The
- D	isposición al servicio	

11 En referencia a los Departa	amentos que integran su Gerencia:
A En cuales considera	Ud. que los trabajadores no son
suficientes en nûmer	-o ?
B En cuales de esos De	epartamentos, los trabajadores, al
ingresar no cumpliar	n con los requisitos exigidos para
llevar a cabo el tra	abajo que desempefran ?
C En qué puestos:	
until two and outsi bern som, and one total and not seen the out of the said	
12 Como califica Ud. el desemp	peño del personal que labora en su
Gerencia ?	
- Excelente	
- Bueno	and any live ***. and
- Medianamente bueno	and day top the same of
- Un poco deficiente	and the feet and the
- Deficiente	man hara (and the later)
	500 500
13 Cuál es el área y puesto	de la organización en donde se
presentan más problemas de	desempeño ? A qué se deben ?
A Area:	Puesto:
B Causas :	
- Organizacionales	and the part was start
- De personal	
14 En que áreas de su Gerenci:	a considera Ud. se producen fallas
	pajadores del nivel operativo ?
A - Arons	
D. Donneton	
C Causas: (Especifique	
- Organizacionales	SE SEAST. PROMETERATIONS WAS INTRODUCTIVE
The state of the s	10 TO

	- De personal	
	40	
	En la	
15	Como calificaría el desemp	peño de los Supervisores que se
	encuentran a su cargo ?	a)
	- Excelente	and the state of t
	- Bueno	the set on the
	- Medianamente bueno	
	- Un poco deficiente	
	- Deficiente	THE STATE OF THE S
16	Cuál es la disposición fre	nte al trabajo y frente al servi-
	cio que tienen los Supervise	
	- Muy dispuestos	
	- Dispuestos	
	- Medianamente dispuesto	
	- No dispuestos	Section from Section (Section)
17	Cuál es la disposición hac	ia el trabajo y el servicio que
	posee la generalidad de los	trabajadores del nivel operativo
	que laboran en su Gerencia '	7
	- Muy dispuestos	and the fact one
	- Dispuestos	tion and an incident
	- Medianamente dispuesto	5
	- No dispuestos	
18	En su Gerencia:	
	A Cuáles son los prin	cipales parametros en los que se
		un trabajador a un nivel supervi-
	sorio ?	
	- Instrucción	
	- Experiencia	
	- Conocimiento de	las técnicas y
	cistemac de trabajo	4

- Responsabilidad en su trabajo	
- Habilidad para enseñar las tareas	
que deben desempeñar los subordi-	
nados	
- Habilidad para dirigir y corregir	
el personal con la finalidad de	
obtener un mejor rendimientos	
- Disposición hacia el trabajo y el	
servicio	
B Los Supervisores de su Gerencia reúnen es	stas cuali-
dades ?	
- En su totalidad	
- En algunos aspectos	
- No las reunen	
19 Cuando un trabajador ingresa en la organización r	ecibe Indu-
cción para ayudarlo a desempeñar su trabajo ?	
- Si	
No	
20 Que tipo de adiestramiento se lleva a cabo en	
A Su Gerencia	
- Inducción	
- Adiestramiento en el puesto de trabajo	114 144 144 144 144 144 144 144 144 144
- Rotación interna	
- Cursos	
- Adiestramiento técnico	
- Otros B En la Organización	
- Inducción	
- Adiestramiento en el puesto de trabajo - Rotación interna	
- Cursos	***
- Adiestramiento técnico	
- Otros	
75. 75.1 (76.80)	

24 -	Como jerarquizaría Ud. las nec	esidades de adiestramiento en
985 (ESA)	su Gerencia ?	
	- Nivel Supervisorio	3(•)
	- Nivel Operativo	Colon made MANGER
22	En su opinión el adiestramie	nto que se imparte cubre la
	totalidad de las necesidades qu	e existen en la organización
	en este sentido ?	
	A En el nivel supervisorio	
	- En su totalidad	And the Last Mile time
	- Casi en su totalidad	
	- Parcialmente	
	- No las cubre	South wind, and were were
	B En el nivel operativo	
	- En su totalidad	and the late time
	- Casi en su totalidad	same takes paint speed stated
	- Parcialmente	
	- No las cubre	
23	El adiestramiento que se impar	te en la organización cubre
	las necesidades de los trabajad	ores de su Gerencia ?
	A En el nivel supervisorio	
	- En su totalidad	See high see per lang
	- Casi en su totalidad	(44 Au) 44 Au) 45 Au)
	- Parcialmente	MAIN Now area first the
	- No las cubre	481 54-54-54-54-54-54-54-54-54-54-54-54-54-5
	B En el nivel operativo	
	- En su totalidad	per late and not had
	- Casi en su totalidad	
	- Parcialmente	N=0222
	- No las cubre	
24	Qué problemas de la organizaci	ón considera Ud. que pueden
	solucionarse con adiestramiento	
	- Costos	
	- Supervisión	

 $\hat{a}) \hat{\phi}$

	- Disposición de los trabaj	adores hacia	
	el servicio		
	- Disposición de los trabaja	dores frente	
	al trabajo		
	- Habilidades y destrezas de	los trabaja-	
	dores	29	960 <u></u>
	- Adquisición de conocimient	os necesarios	
	para que los trabajadores	se desempeñen	
	- Otros		Company and the company
25	Considera necesaria la creación	ı de una unidad	destinada a la
	coordinación y organización del	. adiestramient	o en la organi-
	zación ?		
	- Si		
	- No		
26	Cual es la disposición hacia e	el adiestramien	to que poseen
	los supervisores de su Gerencia	1. 7	
	- Muy dispuestos		
	- Medianamente dispuestos		
	- No dispuestos		
27	Cuál es la disposición que p	osee la gener	alidad de los
	trabajadores del nivel operativ	o que laboran	en su Gerencia
	hacia el adiestramiento ?		
	- Muy dispuestos		
	- Medianamente dispuestos		
	- No dispuestos		
28	Que grado de concentración tien	en las funcion	es de revisión
	y control que se realizan para		umplimiento de
	las actividades de la Gerencia		
	- Muy alto, se concentra en		
	- Bastante alto en el nivel		
	- Moderado, se concede cier		
	a los Jefes de Departamen	ito v Supervi-	

- Muy difund	ido, partic	ipan los Jefe	s de	
Departamen	to y Superv	sores) E =	
29 En su Gerencia:				
		abo la función		
los trab	ajadores del	nivel operat	ivo, par	a que éstos
efectúen	el trabajo	que les corre	sponde ?	
- El Ger	ente del áre	e à		
- Cada J	efe de Depar	tamento		
- Los Su	pervisores			
B Con que	frecuencia :	se supervisa:		
- Consta	ntemente			
- Periód	icamente	en en jed kan jim		
- Eventu	almente	*** *** ***		
C Esa supe	rvisión es d	efectiva ?		
- Si _	120239			
- No _				
30 En cual área	de la orga	nización y esp	ecificame	nte de su
Gerencia, cons	idera Ud. h	ay costos elev	ados y cu	ales consi-
dera sean las c	ausas ?			
A Area:				
B Causas:				
- Organi	zacionales:			
- De per	sonal:			
- A	tribuibles	a los traba	ijadores	
d	el nivel op	erativo		***
- 6	atribuibles	a los supervis	ores	date that were truly date.
- F	tribuibles	a trabajado	res de	
c	tros nivele	5		
31 Con respecto a	las relacio	ones de comuni	cación y	cooperación

entre los trabajadores de su Gerencia tanto a nivel formal

sores

		194					
como ir	nformal						
		frecuencia	se man	tienen '	?		
	Description of the second	antemente)=0014400000		*		
		dicamente					
	- Event	ualmente					
в		dirección s	e produc	cen ?			
	THE PARTY OF	rma ascende					
	- En fo	rma descend	ente				
	- En fo	rma horizon	tal				
	- En f	orma ascend	ente y	des-			
	cende	nte					
	- En fo	rma ascende	nte, de	scen-			
	dente	y horizont	al				
C	Como lo	s calificar	ia ?				
	- Excel	entes					
	- Buena	5					
	- Media	namente bue	nas				
	- Probl	emáticas					
32 Con re	especto	a las relac	iones d	e comun:	icación y	cooper	ació
que mar	ntienen	los trabaja	dores d	e su Ger	encia con	las	demá
áreas o	de la or	ganización	?				
A	Con que	frecuencia	se man	tienen '	?		
	- Const	antemente	(Marie 1990) Add (1990) 1990)				
	- Perió	dicamente					
	- Event	ualmente					
B	En que	dirección s	e produ	cen ?			
	- En fo	rma ascende	nte				
	- En fo	rma descend	ente				
	- En fo	rma horizon	tal				
	- En f	orma ascend	ente y	des-			
	cende	nte					1
	- En fo	rma ascende	nte, des	scen-			\$

dente y horizontal

C.- Como los calificaría ?

- Excelentes

		- Buer	nas			20						
	100	- Medi	ianame	nte bue	enas	0.775						
		- Prot	olemát:	icas		-						
								8				
33	En la	organ	nizacio	on, se	e pro	cura	que	105	traba.	jado	res	SP
154	sientan	bien	en el	traba;	jo, c	jue ti	raba;	jen a	gusto	?	Cómo	10
	hacen ?											
								et him som 1981 New Je				

5.4

ANEXO No. 2.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS

JEFES DE DEPARTAMENTO

DEPAR	RTAMENTO:
1 E	in este Departamento:
	A Qué objetivos se llevan a cabo
	B Quién los fija ?
	Quién fija las políticas que guian el funcionamiento del Departamento ?
	- La Gerencia General
	- El Gerente del área
	- El Jefe del Departamento
	- El Jefe del Departamento con el
	Gerente del área
3	Los métodos y procedimientos utilizados para efectuar el
	trabajo en el Departamento:
	A Están previamente establecidos ?
	- Si
61	- No
	B Son adecuados ?
	- Si
	- No
	C Quién los establece ?
4	Los procedimientos fijados por la cadena en materia de
	evaluación de desempeño y adiestramiento, se cumplen ?
	- Totalmente
190	- En algunos aspectos
1 1	- En muy pocos aspectos
	- No se cumplen

5 Con respecto a la planificación de las actividades que s	e
llevan a cabo en su Departamento:	
A Las actividades se planifican '	
- En su totalidad	
- Casi en su totalidad	
- En algunos aspectos	
- En muy pocos aspectos	
B Quién efectúa esa planificación ?	
- El Gerente de cada área bajo linea-	
mientos del Gerente General	
- El Gerente de cada área	
- El Gerente de cada área con los	
Jefes de Departamento	
- Los Jefes de Departamento y los	
Supervi sores	
- Gerentes, Jefes de Departamento,	
Supervisores y trabajadores de	
manera conjunta	
6 En cuanto a la organización y coordinación de las activi	
dades	
A A qué niveles se lleva a cabo ?	
- Gerencial	
~ Gerentes, Jefes de Departamento	
- Jefes de Departamento, Supervisores	
- Supervisores	
- Supervisores, trabajadores	
B Mediante que procedimientos se llevan a cabo	
- Reuniones entre las personas que	
participan	
- Comunicación constante entre los	
que participan	
7 En relación a la toma de decisiones referentes al trabajo d	=

A.- A que niveles se toman estas ?

10	El per	sonal se	leccionado	o en su L	epartam	ento:			
	A	Es sufic	ciente en	número					
		- Si				Mh			
		- No							
	В	Para e	1 momento	o de su i	ngreso	en la	organi	zació	п,
		este pe	ersonal te	enia defi	ciencia	s en lo	s req	uisit	05
		exigidos	s para des	sempeñars	e en el	puesto:			
		- Si							
		- No							
	C	En car	so afir	nativo,	en qu	e aspe	ctos	tenĭ	an
		deficier	ncias						
		- En lo	s conocim:	ientos			-		
		- En la	s habilida	ades y de	strezas			200	
		- En la	disposic:	ión hacia	el tra	bajo	-		
		- En la	disposic:	ión hacia	el ser	vicio			
11	Como	califica	Ud. el	desemper	ro de lo	s traba	adores	de	su
	Depart	amento:				111			
	- E	xcelente			-				
	- B	ueno							
	- M	edianame	nte bueno						
	- U	n poco d	eficiente						
	- D	eficient			10 11 .				
12			a los	trabajad	lores o	jue labo	n an	en	SU
	Depart				raw panersessan	A CONTRACTOR OF THE CONTRACTOR			
	A		tienen fa						
		- Cargo	SI						
									enio.
	В	2000 - 2010 March 1952	ausas podi			esas tal	185;		
			s Organiza			-			
			s de Pers			 			
	C	1	aspectos :						

*

13 Cuál es la disposición de	los trabajadores de su Departamen-
to hacia el trabajo y el s	ervicio
- Muy dispuestos	100 Ann 200 An
- Dispuestos	
- Medianamente dispuest	05
- No dispuestos	E-54 19-42-04-010
2	
14 En qué parámetros se basa	el ascenso de un trabajador a um
nivel supervisorio ?	
- Instrucción	=200000000
- Experiencia	
- Conocimiento de	las técnicas y
sistemas de traba	jo
- Responsabilidad e	n su trabajo
- Habilidad para e	
	eñar los subordi-
nados	
- Habilidad para d	iriair v corregir
	la finalidad de
obtener un mejor	
- Disposición haci	
servicio	
	e su Gerencia reúnen estas cuali-
dades ?	
- En su totalidad	
- En algunos aspect	05
- No las reunen	
1 7 30° (at apr) 1 30° (at apr) 1 30° (at 1.7 Sa.) 1	T. (1995)
15 Como califica Ud. el des	empeño de los Supervisores que se
encuentran a su cargo haci	a el trabajo y el servicio
- Excelente	Now were that the
- Bueno	00 mil des ser sen
- Medianamente bueno	April man ann pan ann
- Un poco deficiente	<u></u>
- Deficiente	

16	Cuál es la disposición frente al trabajo y fr	ente al servi-
	cio que tienen los Supervisores a su cargo ?	
	- Muy dispuestos	**
	- Dispuestos	74
	- Medianamente dispuestos	1.0
	- No dispuestos	
17	Con relación a la totalidad de trabajadores de	el Departamento
	A En que puestos se presentan fallas de o	desempeño
	- Cargos:	
	B A que causas podrían atribuirse dichas	
	- Causas Organizacionales	
	- Causas de Personal	
18	Cuando un trabajador ingresa a su Departamento	o recibe Induc-
	ción para ayudarlo a desempeñar su trabajo ?	
	- Si	
	- No	
19	Qué tipo de adiestramiento se lleva a cabo	en su Depar-
	tamento ?	7
	- Inducción	
	- Adiestramiento en el puesto de trabajo	
	- Rotación interna	
	- Cursos	(m. m. m. m. m.
	- Entrenamiento	
	- Otros	
20	En su opinión el adiestramiento que se impa	
	totalidad de las necesidades reales que existe	en en su Depar-
	tamento en este sentido ?	
	A En el nivel supervisorio	
	- En su totalidad	1
	- Casi en su totalidad	
	- Parcialmente	

 (γj)

		- No las cubre		
	В	En el nivel operativo		
		- En su totalidad	experies 48	
		- Casi en su totalidad	-	121
		- Parcialmente	and size New Year and	
1000		- No las cubre		
21	Que	problemas de la organizaci	ón considera Ud.	que pueden
	solu	cionarse con adiestramiento	7	
	-	Costos		
	-	Supervisión		
	-	Disposición de los trabaj	adores hacia	
		el servicio		
	7 <u>-12</u>	Disposición de los trabaj	adores hacia	
		al trabajo		No. 100 100 Page 100
	-	Habilidades y destrezas de	los trabaja-	
15 W		dores		
	-	Adquisición de conocimient	os necesarios	
		para que los trabajadores	se desempeñen	
22	Cons	idera necesaria la creación	de una unidad d	estinada a la
27	coor	dinación y organización del	adiestramiento	en la organi-
	zaci	ón ?		
	-	Si		
	-	No		
23	Cuál	es la disposición hacia	el adiestramient	o que poseen
	los	supervisores de su Departam	ento ?	
	-	Muy dispuestos		
	1.0	Medianamente dispuestos		
	(T)	No dispuestos		
24		es la disposición hacia e		que tienen
		trabajadores de su Departam	ento	
		Muy dispuestos		
	-	Medianamente dispuestos		

	- No dispuestos	
25 Qu	uién(es) lleva(n) a cabo la función o	de∙revisión y control
de	e las actividades que se realizan en s	su Departamento:
	- El Gerente del área	and the grade states
	- El Jefe de Departamento	
	- El Jefe de Departamento con	B
	el Gerente del área	
	- Los Supervisores	
	- El Jefe de Departamento con	
	los Supervisores	
	- El Jefe del Departamento con	
	los Supervisores y el Gerente	
	del área	
26 Er	n su Departamento:	
	A Quienes llevan a cabo la func	ión de supervisión de
	los trabajadores del nivel oper	ativo para que cumplar
	con su trabajo:	
	- El Gerente del área	Mary place specified with
	- El Jefe de Departamento	A CONTROL OF THE PARTY OF THE P
	- Los Supervisores	
	- El Jefe de Departamento con	
	los Supervisores	
	B Con que frecuencia se supervisa	
	- Constantemente	
	- Periódicamente	
	- Eventualmente	
	C Esa supervisión es efectiva ?	
	- Si	
	- No	
27 Er	n su Departamento	
	A Se producen pérdidas ?	
	- Muchas	
	01-1	

- Ninguna	
B A qué causas podrían atribuirse las pérdidas	, en caso
de que se produzcan ?	
- Causas Organizacionales	
- Causas de Personal	
A CONTRACTOR OF THE CONTRACTOR	
28 Con respecto a las relaciones de comunicación y co	operación
entre el personal de su Departamento tanto a nive	1 formal
como informal	
A Con que frecuencia se mantienen ?	
- Constantemente	
- Periódicamente	
- Eventualmente	
B En que dirección se producen ?	
- En forma ascendente	
- En forma descendente	
- En forma horizontal	
- En forma ascendente y des-	
cendente	
- En forma ascendente, descen-	
dente y horizontal	
C Como los calificaría ?	
- Excelentes	
- Buenas	
- Medianamente buenas	
- Problemáticas	
29 Con respecto a las relaciones de comunicación y co	operación
que mantiene el personal de su Departamento con	las demás
áreas de la organización ?	
A Con que frecuencia se mantienen ?	
- Constantemente	
- Periodicamente	
- Eventualmente	
23	

- Pocas

B En que dirección se produc	en ?
- En forma ascendente	
- En forma descendente	
- En forma horizontal	and any order land, the
- En forma ascendente y	des-
cendente	per security and the security
- En forma ascendente, des	cen-
dente y horizontal	construction for the sales
C Como los calificaría ?	
- Excelentes	
- Buenas	400 CO
- Medianamente buenas	
- Problemáticas	
30 En la organización, se procur	a que los trabajadores se
sientan bien en el trabajo, que	
hacen ?	

ANEXO No. 3.

INFORMACION QUE SE PRETENDE
OBTENER CON LOS ITEMS QUE
INTEGRAN LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES

ITEM No. 1

Proporciona información acerca de la visión que posee cada Gerente con relación a los objetivos más generales de la organización.

ITEM No. 2

Mediante este item se procura conocer cual es la participación de cada gerencia en el logro de los objetivos organizacionales y quién lo establece así.

ITEM No. 3

Esta información servirá para conocer cual es el grado de participación de la gerencia en la conducción de la organización.

ITEM No. 4

Este item permite conocer hasta donde llega la participación de los trabajadores de acuerdo con su nivel jerárquico, en relación a los métodos y procedimientos del trabajo y si estos son los más adecuados.

ITEM No. 5

Con este item se pretende saber si la organización cuenta con bases sistemáticas para el adiestramiento.

ITEM No. 6

Con esta información se pretende obtener datos acerca de la participación de los trabajadores en la planificación del trabajo a realizar en la sección a la que pertenece.

ITEM No. 7

Este item permite conocer cual es la participación que tienen los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos en la organización y coordinación del trabajo y de que forma se hace.

ITEM No. 8

Esta información sirve para conocer la distribución de la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

ITEM No. 9

La finalidad de este item es observar si se concede la autoridad y responsabilidad necesaria para que cada trabajador pueda realizar sus funciones.

ITEMS No. 10 y 11

Mediante estos items se procura conocer si el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en la organización está o no fallando, ya que muchos de los problemas de desempeño de los trabajadores se deben a una inadecuada selección de los mismos.

ITEMS No. 12, 13, 14 y 15

Estos 4 items nos permiten ubicar las fallas de desempeño en la organización, lo que nos proporciona bases para localizar las áreas que poseen una mayor necesidad de adiestramiento.

ITEMS No. 16 y 17

Mediante estos items se pretende obtener indicios acerca de actitud que poseen los trabajadores con relación a la naturaleza del trabajo que deben prestar, el cual es básicamente de servicios. Debido a que no se pretende una medición de actitud, se toma la disposición como un indicativo de la misma.

ITEM No. 18

Este item tiene como finalidad conocer las cualidades con las que debe contar un Supervisor (de acuerdo con el criterio del Gerente) y saber si realmente los poseen.

ITEMS No. 19, 20, 21, 22 y 23

La información suministrada por estos items permitirá conocer que tipo de adiestramiento se imparte y saber si este logra cubrir las necesidades existentes en este sentido. Además, permite ubicar a las mismas.

ITEMS No. 24 Y 25

Estos items nos proporcionan información acerca de la visión del Gerente con relación a la utilidad del adiestramiento para la organización.

ITEMS No. 26 y 27

Estos items permitirán contar con un indicativo acerca de la actitud de los Supervisores y trabajadores del nivel operativo con relación al adiestramiento.

ITEMS No. 28, 29 y 30

Esta información permitirá conocer cual es la participación que tienen los Supervisores en la revisión y control de las actividades y en la supervisión de los trabajadores y saber como lo hacen. Así mismo, se podrá conocer si fallas en la supervisión ocasionan costos elevados.

ITEMS No. 31 y 32

Con esta información, se pretenden obtener datos acerca de las relaciones que se mantienen en la organización, para saber así si estas son propicias para el buen desempeño de los trabajadores, o si por el contrario lo entorpecen.

ITEM No. 33

Con este item se procura obtener información acerca el interés que se tiene en la organización por las personas que pertenecen a ella.

Este item conjuntamente con los anteriores nos proporcionan datos acerca del clima organizacional.

ANEXO No. 4.

INFORMACION QUE SE PRETENDE

OBTENER CON LOS ITEMS QUE

INTEGRAN LA ENTREVISTA DIRI
GIDA A LOS JEFES DE DEPARTA
MENTO

ITEM No. 1

Mediante este item se procura conocer cual es la participación del Departamento en el logro de los objetivos organizacionales y quién lo establece así.

ITEM No. 2

Esta información servirá para conocer si los Departamentos participan en la conducción de la organización.

ITEM No. 3

Esta información permite conocer si los métodos y procedimientos son previamente establecidos, cual es la participación del personal de acuerdo al nivel jerárquico, en la fijación de los mismos y si estos son los más adecuados para realizar el trabajo.

ITEM No. 4

Con este item se pretende saber si la organización cuenta con bases sistemáticas para el adiestramiento.

ITEM No. 5

Se pretende obtener información acerca de la participación del personal en la planificación del trabajo del Departamento y en que medida se realiza.

ITEM No. 6

El item permite conocer la participación del personal de los diferentes niveles jerárquicos en la organización y coordinación del Departamento y de que forma se acuerda.

ITEM No. 7

Se pretende conocer la distribución de la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización y la autonomía que posee el jefe del departamento. ITEM No. 8

Se procura conocer si se concede la autoridad y responsabilidad necesaria para que el personal del departamento lleve a cabo sus funciones.

ITEMS No. 9 y 10

Mediante estos items se busca conocer si el proceso de selección de personal que se realiza en el departamento está o no fallando; ya que muchos de los problemas de desempeño de los trabajadores se deben a una inadecuada selección de los mismos.

ITEMS No. 11 y 12

Estos items nos permiten ubicar las fallas de desempeño del nivel operativo del departamento.

ITEM No. 13

Se pretende obtener indicios acerca de la actitud que tienen los trabajadores con relación a la naturaleza del trabajo que deben prestar, el cual es básicamente de servicio. Debido a que no se pretende una medición de actitud, se toma la disposición hacia el trabajo como indicativo de la misma.

ITEMS No. 14

Tiene como finalidad conocer las cualidades con las que debe contar un supervisor (según criterio del jefe del departamento), saber si realmente las poseen y como es en lineas generales el desempeño de los mismos.

ITEM No. 15

Con este item se procura obtener indicios acerca de la actitud que poseen los supervisores con relación a la naturaleza del trabajo propio de su puesto. Puesto que no se pretende medir actitudes, se toma la disposición como un indicativo de la misma.

ITEM No. 16

Esta información permite ubicar las fallas del desempeño

en la organización, lo que nos proporciona bases para localizar las áreas que poseen una mayor necesidad de adiestramiento.

ITEMS No. 17, 18 Y 19

La información suministrada por estos items permite conocer que tipo de adiestramiento se imparte y saber si este logra cubrir las necesidades reales existentes en este sentido en el del departamento.

ITEMS No 20 y 21

Proporcionan información acerca de la visión del gerente con relación a la utilidad del adiestramiento para la organización.

ITEMS No. 22 y 23

Estos items permiten contar con un indicativo acerca de la actitud de los supervisores y trabajadores del nivel operativo con relación al adiestramiento.

ITEMS No. 24, 25 y 26

Los items suministran información acerca de la participación que tienen los supervisores en la revisión y control de las actividades del departamento. Así mismo se podrá conocer si las fallas en la supervisión de los trabajadores ocasionan desperdicios elevados.

ITEMS No. 27 y 28

Con esta información se obtienen datos acerca de las relaciones que se mantienen en la organización y en cada departamento, para saber si estas son propicias para el buen desempeño de los trabajadores, o si por el contrario lo entorpecen.

ITEM No. 29

Se pretende obtener información acerca del interés que se tiene en la organización por las personas que pertenecen a ella. Este item conjuntamente con los 2 anteriores nos proporcionan datos acerca del clima organizacional.

ANEXO No. 5.
ENTREVISTA. PUESTOS CRITICOS
NIVEL SUPERVISORIO

PERMISSIONS	y Apellido: Nivel de Inst	rucción:
² uesto	Actual: SUPERVISORES DE SEGURIDAD .	
reci	do el trabajador comenzó a desempeñars bió información acerca de las activida as para llevar a cabo el trabajo?	e en este puest des y normas nec
	Si No	
Una form	vez que éste comenzó a ocupar el cargo na en que debería realizar las tareas?	se le ensefió
	Si No	
Marc	que con una "X" la casilla que correspo n que mejor refleje la forma como realiz	onda a la descri La las actividade
Je 3 Re jo 4 Re	ealiza la actividad bien pero requiere lefe del Dpto. para tomar algunas decisioneliza la actividad en forma aceptablerar su desempeño. ealiza la actividad en forma deficiente. prealiza la actividad.	ones. Le pero podría me
ACTIVII	DADES	
		111213141
	anifica las actividades que debe rea	1 2 3 4 - - - - alizar
1:- P1 el 2 Di	anifica las actividades que debe rea l personal a su cargo. stribuiye el trabajo y asigna las resp lidades del personal a su cargo.	- - - - alizar _ _ _
1 Pl el 2 Di bi 3 Re	l personal a su cargo. Istribuiye el trabajo y asigna: las resp	- - - - alizar - - - - - -
1 Pl el 2 Di bi 3 Re ir 4 Pa	l personal a su cargo. Istribuiye el trabajo y asigna las resp Ilidades del personal a su cargo. Paliza la inducción del personal de Ingreso. Articipa en el adiestramiento y desar	- - - - alizar consa- nuevo
1 Pl el 2 Di bi 3 Re ir 4 Pa de 5 Co	l personal a su cargo. Istribuiye el trabajo y asigna las resp Ilidades del personal a su cargo. Paliza la inducción del personal de Ingreso. Participa en el adiestramiento y desar Pordina equipos de trabajo, cuando hay	
1 Pl el 2 Di bi 3 Re ir 4 Pa de 5 Co	l personal a su cargo. Istribuiye el trabajo y asigna las resp Ilidades del personal a su cargo. Ilidades la inducción del personal de Ingreso. Inticipa en el adiestramiento y desar Is su personal. Inticipa equipos de trabajo, cuando hay Inticipa equieran mayor vigilancia.	
1 Pl el 2 Di bi 3 Re ir 4 Pa de 5 Co to 6 Di 7 Sc	l personal a su cargo. Istribuiye el trabajo y asigna las respondidades del personal a su cargo. Ilidades del personal a su cargo. Ilidades la inducción del personal de agreso. Intricipa en el adiestramiento y desar e su personal. Il pordina equipos de trabajo, cuando hay los que requieran mayor vigilancia. Il sciplina el personal a su cargo. Il spervisa el cumplimiento de las norma	nuevo
1 Pl el 2 Di bi 3 Re ir 4 Pa de 5 Co to 6 Di 7 St	l personal a su cargo. Istribuiye el trabajo y asigna las resp Ilidades del personal a su cargo. Paliza la inducción del personal de agreso. Participa en el adiestramiento y desar es su personal. Pordina equipos de trabajo, cuando hay os que requieran mayor vigilancia. Posiciplina el personal a su cargo.	alizar

4	La realización de las actividades cuya descripción fué mar cada en las casillas 3, 4 y 5, pueden explicarse:
	- Por faltas de conocimientos del .
	- Por falta de habilidades y destrezas
	en el supervisor
	- Por falta de disposición al trabajo
	en el supervisor
	- Por falta de disposición al servicio
	en el supervisor
E _	Como considera en lineas generales el desempeño del super
J.	visor?
	- Excelente
	- Bueno
	- Medianamente bueno
	- Un poco deficiente - Deficiente
	- Deficiente
6	Como considera Ud. que podría mejorar su desempeño?
	Medicate and a del Tele del Dete
	- Mediante ayudas del Jefe del Dpto - Mediante ayudas de sus compañeros
	- Mediante Adiestramiento:
	- En el puesto
	- Rotación Interna
	- Adiestramiento Técnico
	- Charlas y/o Conferencias
	- Cursos de Supervisión
7	Se producen roces entre este Supervisor y sus subordinados
	Si No
	- En caso afirmativo, con que frecuencia?
	- Serial Assertation (Assertation of the Serial Ser
	- Frecuentemente
	- Algunas veces - Esporádicamente
	Espor ad Leamence
8	El supervisor tiene problemas de trato con el público?
	Si No
	- En caso afirmativo, a que se deben?
	- Falta de conocimiento

9			trabaja pérdida					Super	visor,	ocasionan	mu-
					Si		No		•		
	-	En	caso af	irmati	vo, a c	lue s	se det	oe?			
249	÷	Cai	usas org	panizac	ionales	(Es	speci.	fique)			
		Cai	ısas de	person	al (Esp	ecif	fique)			
10	El	l si	uperviso						adiest	ramiento?	
					Si		No	0.70			
	-	En	caso af	irmati	vo, de	que	tipo	y en	que áre	a?	
3 6		- F	Inducció Adiestra Rotación Adiestra Charlas Cursos o	amiento Inter amiento y/o Co	na) técnic)nferenc	o ias					
11	. Cc	ons:	idera qu vudó a m	ie el a Nejorar	diestra su des	mier empe	nto re eño?	ecibio	o por é	ste superv	isor
2					Si		No				

NUMB	re y Apellido:	11	Vivel d	e Ins	strucți	ón:			
 Pues	to Actual: SUPERVISOR	AS DE CAM	MARERAS						
						953			70
	Cuando el Supervisor recibió información a sarias para llevar a	cerca de	las ac	tivi	arse en dades y	nor	e p	s r	160
	Si		. No	_					
	Antes de comenzar preparado especialmen			sto	de Su	pervi	50	or	4
	Si		No						
-	M IVII 1					. 1.	H.		
	Marque con una "X" l ción que mejor refl dades:								
2	Realiza la actividad tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid	etivos e bien pe tomar al	ficient ro requ gunas d	emeni iere lecis:	te la ori Lones.	entad	iic	śn	de
2 3 4	tadas, logra los obj Realiza la actividad	etivos e- bien per tomar alc ad en form	ficient ro requ gunas d orma ac	ement liere lecis:	te la ori lones. ole per	entad	iic	śn	de
2 3 4 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi	etivos e- bien per tomar alc ad en form	ficient ro requ gunas d orma ac	ement liere lecis:	te la ori lones. ole per	entac	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad	etivos e- bien per tomar alc ad en form	ficient ro requ gunas d orma ac	ement liere lecis:	te la ori lones. ole per	entac	cic dri	śn	ri e
2 3 4 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi	etivos e- bien per tomar alc ad en form	ficient ro requ gunas d orma ac a defic	ementiere lecis: eptal	te la ori lones. ple per	entac	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de	etivos e- bien per tomar alc ad en form dad.	ficient ro requ gunas d orma ac a defic	ementiere lecis: eptal ienti	le la ori lones. ole per	entado pod	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 7CTI 1	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi	etivos e bien per tomar alc ad en form dad.	ficient ro requ gunas d orma ac a defic que deb	ementiere lecis: eptal ienti	la ori lones. ole per e. ealizar	entac	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza	etivos e bien per tomar alc ad en forma dad. idades o acción p asigna r ión de c	ficient ro requ gunas d orma ac a defic que deb para 11 respons materia	ementiere lecis: eptal ienti entienti	la ori lones. ole per ealizar a cabo	entac o poc	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza Realiza la inducción	etivos e bien per tomar alc ad en forma dad. idades o acción p asigna r ión de c	ficient ro requ gunas d orma ac a defic que deb para 11 respons materia	ementiere lecis: eptal ienti entienti	la ori lones. ole per ealizar a cabo	entac o poc	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza	etivos e- bien per tomar alc ad en form dad. Idades acción p asigna r idn de c del per	ficient ro requ gunas d orma ac a defic que deb para 11 respons materia sonal d	ementiere lecis: eptal ienti en re evar abil: le nue	la pri lones. ble per ealizar a cabo idades.	entac o poc	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 2 2 3 4 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza Realiza la inducción greso. Orienta al personal, Participa en el adi	etivos e- bien per tomar alc ad en form dad. idades acción p asigna r cuando e	ficient ro requ gunas d orma ac a defic que deb para ll respons materia sonal d éste lo	ementiere lecis: eptal ienti en re evar abil: le nui	la ori lones. ole per e. ealizar a cabo idades. evo in-	entac o poc	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4 5	tadas, logra los obj. Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza Realiza la inducción greso. Orienta al personal, Participa en el adidel personal.	etivos e bien per tomar alc ad en form dad. Idades acción p asigna r ión de c del per cuando e	ficient ro requ gunas d orma ac a defic a defic que deb para ll respons materia sonal d éste lo nto y d	ementiere lecis: eptal ienti entienti	la ori lones. lones. lones. cle per e. ealizar a cabo idades. evo in-	entac o poc	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4 5	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza Realiza la inducción greso. Orienta al personal, Participa en el adi del personal. Coordina equipos de	etivos e bien per tomar alc ad en forma dad. Idades acción p asigna r ión de c del per trabajo,	ficient ro requ gunas d orma ac a defic a defic que deb para 11 respons materia sonal d éste lo nto y d cuando	ementicere lecis: eptal ienticere evar evar abil: le nuclesari hay	la ori lones. lones. cle per e. calizar a cabo idades. evo in- uiere. collo even-	entac o poc	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4 5 8	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza Realiza la inducción greso. Orienta al personal, Participa en el adi del personal. Coordina equipos de tos y logra la agi Mantiene la discipli	etivos e bien per tomar alc ad en forma dad en forma dad. Idades acción para en cuando en cuan	ficient ro requ gunas d orma ac a defic a defic que deb para 11 respons materia sonal d cuando en el ersonal	ementicere lecis: eptal ienticere evar abil: les. le nuclesari serv:	la ori lones. lones. ple per e. ealizar a cabo idades. evo in- uiere. collo even- icio	entaco pod	cic dri	án (a	ri e
2 3 4 5 1 2 3 4 5 8	tadas, logra los obj Realiza la actividad Jefe del Dpto. para Realiza la activid jorar su desempeño. Realiza la actividad No realiza la activi VIDADES Planifica las activ las camareras. Programa planes de el trabajo. Distribuye trabajo y Supervisa la utiliza Realiza la inducción greso. Orienta al personal, Participa en el adi del personal. Coordina equipos de tos y logra la agi	etivos e- bien per tomar alc ad en forma dad en forma dad. idades acción per cuando e estramien trabajo, lización na del per tento de	ficient ro requ gunas d orma ac a defic a defic que deb para 11 respons materia sonal d cuando en el ersonal	ementicere lecis: eptal ienticere evar abil: les. le nuclesari serv:	la ori lones. lones. ple per e. ealizar a cabo idades. evo in- uiere. collo even- icio	entaco pod	cic dri	án (a	ri e

111. Evalúa el desempeño del personal a su cargo.
112. Informa sobre el progreso de su personal.

ACTIVIDADES	1112131415
	1 2 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5
ría. 22 Tiene el control de camas extras y cunitas.	1-1-1-1-1-
- Por faltas de conocimientos del supervisor - Por falta de habilidades y destrezas en el supervisor - Por falta de disposición al trabajo en el supervisor - Por falta de disposición al servicio en el supervisor	
5 Como considera en lineas generales el desempeño	del super
visor?	
- Excelente - Bueno - Medianamente bueno - Un poco deficiente - Deficiente	
6 Como considera Ud. que podría mejorar su desempeñ	10?
- Mediante ayudas del Jefe del Dpto Mediante ayudas de sus compañeros - Mediante Adiestramiento: - En el puesto - Rotación Interna - Adiestramiento Técnico - Charlas y/o Conferencias	

- Cursos de Supervisión	
7 Se producen roces entre este Supervisor y sus s	ubordinados ?
Si No	
- En caso afirmativo, con que frecuencia?	
- Frecuentemente - Algunas veces - Esporádicamente	
8 El supervisor tiene problemas de trato con el p	úblico?
Si No	
- En caso afirmativo, a que se deben?	
- Falta de conocimiento - Falta de habilidades y destrezas Falta de disposición hacia el trabajo Falta de disposición hacia el servicio	
9 Los trabajadores a cargo de este Supervisor, o chas pérdidas o desperdicios ?	casionan mu-
Si No	E 29
- En caso afirmativo, a que se debe?	
Causas organizacionales (Especifique)	
Causas de personal (Especifique)	
10 El supervisor ha recibido algún tipo de adiestr	amiento?
Si No	
- En caso afirmativo, de que tipo y en que área	9
- Inducción - Adiestramiento en el puesto Rotación Interna - Adiestramiento técnico Charlas y/o Conferencias	
- Curene de Superviei én	

.9

11.- Considera que el adiestramiento recibido por éste supervisor le ayudó a mejorar su desempeño?

Si ___ No ___

	re y Apelli	do:	Nivel c	de Instrucció	n: 		!
Pues	to Actual: S	SUPERVISORES I	E BAR Y RES	STAURANT			1
r	ecibió info	abajador come ormación acerc levar a cabo	a de las ac	tividades y	ste p normas	ues ; ne	to,
		Si	No	<u> </u>			
		éste comenzó debería real:			ense	ńο	la
		Si	No	- 			
		na "X" la cas or refleje la					
	tadas, logr Realiza la	actividad per a los objetiv actividad bie	os eficient	emente			1
4	Realiza la jorar su de Realiza la	actividad	forma defic	eptable pero	podrí	a m	e-!
4 5	Realiza la jorar su de Realiza la	actividad sempeño. actividad en	en forma ac	eptable pero	11121	314	151
4 5	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES	actividad esempeño. actividad en la actividad.	en forma ac	eptable pero		314	151
4 5 ACTIV	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye	actividad sempeño. actividad en la actividad. las actividad a su cargo. el trabajo	en forma ac forma defic des que va asigna re	eptable pero	11121	314	151
4 5 ACTI	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye dades al pe Supervisa	actividad sempeño. actividad en la actividad. las actividad a su cargo. el trabajo y rsonal a su c	en forma ac forma defic des que va asigna re cargo. niento de	eptable pero iente. a realizar	11121	314	151
4 5 ACTI 1 2 3	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye dades al pe Supervisa higiene y s	actividad sempeño. actividad en la actividad. las actividad a su cargo. el trabajo y	en forma ac forma defic des que va asigna re cargo. niento de astrial.	eptable pero ciente. a realizar esponsabili- normas de	11121	314	151
4 5 1 2 3 4 5	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye dades al pe Supervisa higiene y s Mantiene la Evalua el	actividad esempeño. actividad en la actividad. la actividad. las actividad. el cargo. el trabajo y ersonal a su o el cumplin eguridad indu disciplina o desempeño del	en forma ac forma defic des que va asigna re targo. hiento de istrial. del personal	a realizar esponsabili- normas de a su cargo.	11121	314	151
4 5 1 2 3 4 5	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye dades al pe Supervisa higiene y s Mantiene la Evalua el Supervisa procedimien	actividad esempeño. actividad en la actividad. las actividad. las actividad. el cargo. el trabajo y esonal a su o el cumplin eguridad indu disciplina o desempeño del el cumplin tos y normas	forma defice forma defice forma defice de value va value de value	a realizar esponsabili- normas de a su cargo. todos los	11121	314	151
4 5 1 2 3 4 5 6	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye dades al pe Supervisa higiene y s Mantiene la Evalua el Supervisa procedimien empresa en Recibe a la fia a la	actividad en actividad en la actividad en la actividad en la actividad. las actividad en las actividad es cumpling el cumpling desempeño del cumpling desempeño del cumpling el restaurant el clientela cumpling el cumpling	forma defice forma defice forma defice de value va vasigna recargo. Miento de destrial. Personal. Miento de sestableció o bar. Con cortesia do especial	a realizar esponsabili- normas de a su cargo. todos los las por la	11121	314	151
4 5 2 3 4 5 6	Realiza la jorar su de Realiza la No realiza VIDADES Flanifica el personal Distribuiye dades al pe Supervisa higiene y s Mantiene la Evalua el Supervisa procedimien empresa en Recibe a la ha a la distribuirl Toma la o	actividad esempeño. actividad en la actividad. la actividad. las actividad a su cargo. el trabajo y esonal a su cargo desempeño del cumplina desempeño del cumplina desempeño del cumplina el cumplina el cumplina desempeño del cumplina con contra co	forma defice forma defice des que va vasigna recepto de estableció de estableció de estableció de estableció de especial ganizada.	a realizar esponsabili- normas de a su cargo. todos los las por la y acompa- cuidado en	11121	314	151

- Medianamente bueno - Un poco deficiente - Deficiente
6 Como considera Ud. que podría mejorar su desempeño?
- Mediante ayudas del Jefe del Dpto Mediante ayudas de sus compañeros - Mediante Adiestramiento: - En el puesto - Rotación Interna - Adiestramiento Técnico - Charlas y/o Conferencias - Cursos de Supervisión
7 Se producen roces entre este Supervisor y sus subordinados ?
Si No
- En caso afirmativo, con que frecuencia?
- Frecuentemente - Algunas veces - Esporádicamente
8 El supervisor tiene problemas de trato con el público?
Si No
- En caso afirmativo, a que se deben?
- Falta de conocimiento - Falta de habilidades y destrezas - Falta de disposición hacia el trabajo - Falta de disposición hacia el servicio
9 Los trabajadores a cargo de este Supervisor, ocasionan mu- chas pérdidas o desperdicios ?
Si No
- En caso afirmativo, a que se debe?
Causas organizacionales (Especifique)
Causas de personal (Especifique)

	Si No
	- En caso afirmativo, de que tipo y en que área?
	- Inducción - Adiestramiento en el puesto Rotación Interna - Adiestramiento técnico Charlas y/o Conferencias Cursos de Supervisión
A STATE OF THE PARTY OF THE PAR	Considera que el adiestramiento recibido por éste superviso Le ayudó a mejorar su desempeño?
	Si No

ANEXO No. 6.
ENTREVISTA. PUESTOS CRITICOS
NIVEL OPERATIVO

Nombre y Apellido:	:Nivel de Instrucción:	1
		;
Puesto Actual: VIGIL	ANIE	
recibió informac	iador comenzó a desempeñarse en este pues ción acerca de las actividades y normas ne ar a cabo el trabajo?	
	Si No	
	e comenzó a ocupar el cargo se le enseñó ería realizar las tareas?	1 8
	Si No	
	'X" la casilla que corresponda a la descr	
ción que mejor re	efleje la forma como realiza las actividad	ies:
DESCRIPCION:		
477 THE THE WATER STATE OF SHIP SHIP WITH THE	cividad en forma autónoma (Domina complet	ta-l
mente la activi	De Market Market en apprise en antaga en antaga antaga antaga antaga en antaga antaga antaga en antaga a automa	1
2 Realiza la acti	vidad solo, pero con poca supervisión	- 1
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent	
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u	unal
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida	una! ad.
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo	una! ad.
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo	una! ad.
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo	una! ad.
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad.	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1/2/3/4/5	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des-	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- tos,etc.).	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la acti 4 Realiza la acti 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- la ! imagen del Hotel (vende- cos,etc.).	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la acti 4 Realiza la acti 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- a ! imagen del Hotel (vende- cos,etc.). idos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien-	una! ad.!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas, et	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1/2/3/4/5 ada al Hotel de personas des- la imagen del Hotel (vende- cos,etc.). cidos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien-	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas, et 3 Realiza vigila	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- a ! imagen del Hotel (vende- cos,etc.). idos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien- cos,etc.). ancia estricta a la entrada de	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas, et 3 Realiza vigila eventos especia	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1/2/3/4/5 ada al Hotel de personas des- la imagen del Hotel (vende- cos,etc.). cidos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien-	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas,et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u or experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. "I!2!3!4!5 ada al Hotel de personas des- a imagen del Hotel (vende- tos,etc.). Tidos periódicos por todas las tel (cuartos, estacionamien- tel (cuartos, estacionamien- ales (banquetes, bailes, etc.)	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosnor 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas, et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu huéspedes que s pagar.	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de usor experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- ins,etc.). idos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien- cel (cuartos, estacionamien- cel (senquetes, bailes, etc.) ales (banquetes, bailes, etc.) de recepción, vigila a los de sospecha pueden irse sin	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas, et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu huéspedes que s pagar. 5 Atiende quejas	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de u prexperiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- la ! imagen del Hotel (vende- tos,etc.). idos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien- col (cuartos, estacionamien- ales (banquetes, bailes, etc.) ales (banquetes, bailes, etc.) de recepción, vigila a los por huéspedes escandalosos en	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas,et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu huéspedes que s pagar. 5 Atiende quejas bares, restaura	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u cor experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- a ! imagen del Hotel (vende- cos,etc.). idos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien- cel (cuartos, estacionamien- ales (banquetes, bailes, etc.) ales (banquetes, bailes, etc.) cel de recepción, vigila a los cel se sospecha pueden irse sin cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en cel por huéspedes escandalosos en	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas,et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu huéspedes que s pagar. 5 Atiende quejas bares, restaura 6 Durante el tur	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent ctividad pero con la colaboración de u cor experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5 ada al Hotel de personas des- a ! imagen del Hotel (vende- cos,etc.). idos periódicos por todas las cel (cuartos, estacionamien- cel (cuartos, estacionamien- ales (banquetes, bailes, etc.) ales (banquetes, bailes, etc.) de recepción, vigila a los de recepción, vigila a los estacionamien- e	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la ac persona de mayo 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas,et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu huéspedes que s pagar. 5 Atiende quejas bares, restaura 6 Durante el tur lo relativo a s	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de un experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la acti 4 Realiza la acti 5 No puede llev 6 No realiza la acti 6 No realiza la acti 7 Realiza la acti 8 Realiza la acti 8 Realiza recorr 8 Realiza recorr 8 Realiza vigila 8 Realiza vigila 8 Previa solicitu 8 Realiza que so 9 Revia solicitu 8 Revia s	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de un experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5	una!
2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la acti 4 Realiza la acti 5 No puede llev 6 No realiza la a ACTIVIDADES 1 Evita la entra favorables a l dores, limosner 2 Realiza recorr áreas del Hot tos, cocinas, et 3 Realiza vigila eventos especia 4 Previa solicitu huéspedes que s pagar. 5 Atiende quejas bares, restaura 6 Durante el tur lo relativo a s 7 Revisa los pas que los emplead	vidad solo, pero con poca supervisión vidad solo, pero con supervisión frecuent tividad pero con la colaboración de un experiencia que asuma la responsabilida var a cabo la actividad por si solo actividad. (1:2:3:4:5	una!

ACTIVIDA	DES .	100	12				
9 Aco	mpafra al cajero al banco cuando é		-			1	
	lize depósitos.	1	1	1 1	- 1	- 1	
	mpaña a los empleados cuando tienen	que !	1	1	-1	- 1	
	ir el almacén fuera de horario y super		1	1 1	1	1	
	que lo que se saca sea lo escrito en		1	1 1	1	- 1	
	uisición.	1	1	1 1		- 1	
19911	ervisa el uso del reloj chequeador y	las i	1	1	- 1	- ;	_
22.38	jetas de tiempo de los empleados.	1	1	1 1	1	1	
	liza el menejo de los equipos cor	ntra !	1	1	- 1	- :	
	endios para casos de emergencia.	1	1	1 1	- 1	- 1	
	liza primeros auxilios en casos de em	ser- i	1	1	-	- ;	T
	cia.	4	1	1 1		1	
	casos de descompostura de los ascensor	es. i	1				
	liza los procedimientos para rescata		1	1 1	. 1	1	
	huéspedes que hayan quedado dentro.	1	1	1		- 1	
	liza supervisiones continuas a la bas	sura l	1	1	1	- 1	
	Hotel.	1	1	1 1	- 1	1	
6 Cui	da que los empleados hagan buen uso	de l	1		- 1	- 1	
	materiales y equipos usados en el Ho		1	1 1	1	- 1	
	liza el reporte de violaciones al reg		1	1		- I	
	to interno de trabajo.		1	1	1		
	liza el reporte de anomalias referent	ea l		1		- ;	
	iene y seguridad dentro del Hotel.	4.	1	1	- 1	1	
	riamente reporta novedades durante	el i	1	1	1	- 1	
	no.	1	1	1 1		- 1	
20 Rea	liza labores de proteción a huéspe	edes !	1	1		- 1	-
	ortantes.		1_	1_1	_ 1	_ 1	
							-
- La re	alización de las actividades cuya desc	rinción	r €:	ıά	ma	rc	a
	las casillas 4, 5 y 6 pueden explicar		A 443		11112		
	D. Selectivi. Colombia escalaritaria de la caracteria de la composición de la colombia de la caracteria de la colombia de la caracteria del caracteria de la caracteria de la caracteria de la caracteria de la caracteria del caracteria de la caracteria del caracteria de la caracteria del caracteria de la caracteria del caracteria de la caracteria del car						
-	Por faltas de conocimientos en						
	el trabajador						
1	Por falta de habilidades y des-						
	trezas en el trabajador						
	Por falta de disposición al						
	Por falta de disposición al trabajo en el trabajador						
-							
-	trabajo en el trabajador						
-	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al						
-	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al						
;= ;=	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador	 	de	. pool	tr	ab	a
;= ;=	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador considera en lineas generales el dese	 :	de	pod	tr	ab	a
- - - Como	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador considera en lineas generales el dese	 mpefo	de	1	tr	ab	a
- Como jador	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador considera en lineas generales el dese	 mpefo	de	pod.	tr	ab	a
- Como jador	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador considera en lineas generales el dese ?		de	pod	tr	ab) 2
- Como jador -	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador considera en lineas generales el dese ? Excelente	 	de	pod	tr	ab	a
- Como jador - -	trabajo en el trabajador Por falta de disposición al servicio en el trabajador considera en lineas generales el dese ? Excelente Bueno	 	de	1	tr	aL	a

6 Como considera Ud. que él podría mejorar su desempeho?
- Mediante ayudas del supervisor - Mediante ayudas de sus compañeros Mediante Adiestramiento: - En el puesto
- Rotación Interna
- Adiestramiento Técnico
- Charlas y/o Conferencias
- Cursos de Relaciones Humanas
7 Se producen quejas debidas a la calidad del trabajo que realiza?
Si No
- En caso afirmativo, con que frecuencia?
- Frecuentemente - Algunas veces - Esporádicamente
8 El trabajador tiene problemas de trato con el público?
Si No
- En caso afirmativo, a que se deben?
- Falta de conocimiento
- Falta de habilidades y destrezas
- Falta de disposición hacia el trabajo
- Falta de disposición hacia el servicio
9 Cuando este trabajador realiza su trabajo ocasiona pérdida de materiales (Desperdicios)?
Si No
- En caso afirmativo, a que se debe?
- Causas organizacionales (Especifique)
- Causas de personal (Especifique)
10 El trabajador ha recibido algún tipo de adiestramiento?
Si No

- Inducción - Adiestramiento en el puesto	
- Rotación Interna - Adiestramiento Técnico - Charlas y/o Conferencias - Cursos de Relaciones Humanas	
	48
11 Considera que el adiestramiento recibi le ayudó a mejorar su desempeño?	do por ëste trabajador
Si No	

- En caso afirmativo, de que tipo ?

		Nivel de Instrucció	n:
0.0	to Actual: AUXILIARES DE VIG		
P	uando el trabajador comenzó ecibió información acerca d arias para llevar a cabo el	de las actividades y trabajo?	ste puesto normas nece-
	Si	No	
2. – L	na vez que éste comenzó a c orma en que debería realizar	cupar el cargo se le · las tareas?	enseñó la
	Si	No	
5. – M	arque con una "X" la casill ión que mejor refleje la for	a que corresponda a : ma como realiza las :	la descrip- actividades:
	RIPCION:		
1	Realiza la actividad siempr	e.	1
2	Realiza la actividad casi s	iempre.	1
4	Realiza la actividad alguna Realiza la actividad pocas	s veces.	
5	No realiza la actividad.	VCCC31	
ACTI	VIDADES		11121314151
1	Marca tarjetas de reloj al	porcenal del U-tal	
2	Recibe visitantes y les hac pondiente al Departamento d	e el pase correspon-	
3	Requisa bolsas, carteras y nal.	paquetes del perso-	
4	Lleva control de comensales diodía.	en las horas del me-	
5	Efectúa labores de vigilanc control.	ía en la puerta de	
6	Cuida que los empleados ha materiales y equipos usados	gan buen uso de los	i-i-i-i-i-i
7	Reporta violaciones al retrabajo.	glamento interno de	i-i-i-i-i-i
8	Reporta anomalias referentes guridad industrial.	s a higiene y se-	
9	Reporta novedades sucedidas	durante el turno.	i-i-i-i-i-i
10	Realiza supervisiones contin	nuas a la basura del	1-1-1-1-1

4	La realización de las actividades cuya descripción fué marca-
1	da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse:
1	- Por faltas de conocimientos en
	el trabajador
	- Por falta de habilidades y des-
}	trezas en el trabajador
	- Por falta de disposición al
5.57	trabajo en el trabajador — Por falta de disposición al
	- Por falta de disposición al servicio en el trabajador
	sel Altio Ell el flaggaggi
5	Como considera en lineas generales el desempeño del traba-
	jador?
1	- Excelente
	- Bueno
	- Medianamente bueno
	- Un poco deficiente - Deficiente
	- Deficience
6	Como considera Ud. que él podría mejorar su desempeño?
	- Mediante ayudas del supervisor
	- Mediante ayudas de sus compañeros
	- Mediante Adiestramiento:
	- En el puesto
	- Rotación Interna
1	- Adiestramiento Técnico - Charlas y/o Conferencias
	- Cursos de Relaciones Humanas
1 ~	to be a second and the second and th
7	Se producen quejas debidas a la calidad del trabajo que
10.0	realiza?
	Si No
1	
	- En caso afirmativo, con que frecuencia?
1	- Frecuentemente
	- Algunas veces
	- Esporádicamente
1	
0	F1 ALIEUTIAL FILL CONTRACTOR OF THE CONTRACTOR
0	El trabajador tiene problemas de trato con el público?
	Si No
	·
	- En caso afirmativo, a que se deben?
	- Falta de conocimiento

- Falta de habilidades y destrezas - Falta de disposición hacia el trabajo

	- Falta de disposición hacia el servicio
9	Cuando este trabajador realiza su trabajo ocasiona pérdidas de materiales (Desperdicios)?
	Si No
	and the state of t
	- En caso afirmativo, a que se debe?
	- Causas organizacionales (Especifique)
	- Causas de personal (Especifique)
10	- El trabajador ha recibido algún tipo de adiestramiento?
	Si No
	- En caso afirmativo, de que tipo ?
	- Inducción
	- Adiestramiento en el puesto
	- Rotación Interna
	- Adietramiento Técnico
	- Charlas y/o Conferencias
	- Cursos de Relaciones Humanas
11.	- Considera que el adiestramiento recibido por éste trabajador
	le ayudó a mejorar su desempeño?
	Si No

Nombre y Apellido:		Nivel de Instrucció	n:		1
 Puesto Actual: CAMAR	ERAS				:
1 Cuando el trabaj recibió informac sarias para lleva	ión acerca	de las actividades y			
	Si	No			
2 Una vez que éste forma en que debe			ense	òñe	l e
	Si	No			
		la que corresponda a rma como realiza las			
DESCRIPCION: 1 Realiza la acti 2 Realiza la acti 3 Realiza la acti 4 Realiza la act 5 No realiza la a	vidad casi vidad algun ividad poca	siempre. as veces.			41 42 27 44
ACTIVIDADES			1112	314	151
			-1-1-		
i 1 Toca la puerta 2 Deja la puerta		Till dr.			-
		e acondicionado en	1 1	1 1	
, o. Heada el apa					3 3
	encendido,	asi como también el	1 1		2 3
		asi como también el	1 1		_
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas	ón, las luc y puertas	así como también el es. del patio o jardin	-1-		-
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor	ón, las luc y puertas ventilación	así como también el es. del patio o jardin de la habitación.			-
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que	<pre>on, las luc y puertas ventilación la habitaci</pre>	así como también el es. del patio o jardín de la habitación. ón no tenga ningún			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daño (muebles	ón, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados,	así como también el es. del patio o jardin de la habitación.			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daño (muebles vidrios rotos).	on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados,	así como también el es. del patio o jardin de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas,			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daño (muebles vidrios rotos). 6 Cuelga la rop	<pre>on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados. a del hués</pre>	así como también el es. del patio o jardín de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas, ped en el closet,			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daho (muebles vidrios rotos). 6 Cuelga la rop acomoda revist	on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados, a del hués as y periód	así como también el es. del patio o jardin de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas, ped en el closet, icos.			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daño (muebles vidrios rotos). 6 Cuelga la rop acomoda revist 7 Recoge loza, c	on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados, a del hués as y periód ristalería	así como también el es. del patio o jardín de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas, ped en el closet,			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daño (muebles vidrios rotos). 6 Cuelga la rop acomoda revist 7 Recoge loza, c	on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados, a del hués as y periód ristalería ama, empez	así como también el es. del patio o jardin de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas, ped en el closet, icos. y ceniceros sucios.			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daño (muebles vidrios rotos). 6 Cuelga la rop acomoda revist 7 Recoge loza, c 8 Destiende las a 9 Destiende las	on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados, a del hués as y periód ristalería ama, empez lmohadas. sábanas so	así como también el es. del patio o jardin de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas, ped en el closet, icos. y ceniceros sucios. ando por quitar las bre la cama, para			
caso de estar radio, televisi 4 Abre ventanas para una mejor 5 Verfica que daho (muebles vidrios rotos). 6 Cuelga la rop acomoda revist 7 Recoge loza, c 6 Destiende la c fundas de las a	on, las luc y puertas ventilación la habitaci quemados, a del hués as y periód ristalería ama, empez lmohadas. sábanas so	así como también el es. del patio o jardin de la habitación. ón no tenga ningún cortinas rotas, ped en el closet, icos. y ceniceros sucios. ando por quitar las bre la cama, para			

11.- Saca los paños sucios del baño, al carrito, y !!!!!
1 regresa con los panos del baño limpios para !!!!!

de las demás.

colocarlos arriba de la cama.

ACTIVIDADES	11				
			-	- 1	
12 Saca la basura del cuarto y del baño al carrito, y regresa con los suministros de	1	1		;	
limpieza.	1			_ {	
13 Desempolva la habitación.	1_1			_ :	
14 Arregla las camas.	1_	_		_ :	111.7
15 Cuida de no dejar huellas digitales en vasos	1			1	
y ceniceros.	i _	_	_	_!	-
16 Limpia la alfombra o piso.	1_	_	_	_ !	-
17 Esparce desodorante en aerosol en la					
habitación.	-	-	- 1	- !	-
18 Verifica el funcionamiento de focos y	i				
aparatos eléctricos.	; -	-	-	-	-
19 Verifica antes de salir de la habitación que	1				je.
las puertas del patio y de comunicación al	1				
cuarto adyacente están debidamente cerradas. 20 Coloca papelería faltante dentro de la	-	-		-	1
habitación, (papel membretado, listas de	- 1				
lavandería, menú de Room Service).	1				1
21 Apaga las luces al salir.	1	1	:		1
22 Limpia la puerta exterior y se asegura de	1	,	1		1
cerrarla perfectamente.	1_	1_	!	_	1
23 Anota en su reporte el estado del cuarto	1	1	1		-
(vacio y limpio, ocupado).	4_	1_	1_	_	į
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse:	in f	ПĘ	m	arc	
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador	in fi	ué	m	arc	
- Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al	in f	иé	m	B F C	
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador	in f	U€	m.	erc	
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador					
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Servicio en el trabajador - Como considera en lineas generales el desempeño					
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Suevicio en el trabajador - Excelente - Bueno					
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Servicio en el trabajador 5 Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno					
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Servicio en el trabajador 5 Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno - Un poco deficiente					
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Servicio en el trabajador 5 Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno					
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Servicio en el trabajador 5 Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno - Un poco deficiente	de	1	t		
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno - Un poco deficiente - Deficiente - Deficiente - Como considera Ud. que el podría mejorar su desem	de	1	t		
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno - Un poco deficiente - Deficiente - Deficiente - Mediante ayudas del supervisor	de	1	t		
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse: - Por faltas de conocimientos en el trabajador - Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador - Por falta de disposición al trabajo en el trabajador - Por falta de disposición al servicio en el trabajador - Como considera en lineas generales el desempeño jador? - Excelente - Bueno - Medianamente bueno - Un poco deficiente - Deficiente - Deficiente - Como considera Ud. que el podría mejorar su desem	de	1	t		

- Rotación Interna - Adiestramiento Técnico - Charlas y/o Conferencias - Cursos de Relaciones Humanas
7 Se producen quejas debidas a la calidad del trabajo que realiza?
Si No
- En caso afirmativo, con que frecuencia?
- Frecuentemente - Algunas veces - Esporádicamente
8 El trabajador tiene problemas de trato con el público?
Si No
- En caso afirmativo, a que se deben?
- Falta de conocimiento - Falta de habilidades y destrezas - Falta de disposición hacía el trabajo Falta de disposición hacía el servicio
9 Cuando este trabajador realiza su trabajo ocasiona pérdida de materiales (Desperdicios)? Si No
- En caso afirmativo, a que se debe? - Causas organizacionales (Especifique)
- Causas de personal (Especifique)
10 El trabajador ha recibido algun tipo de adiestramiento? Si No
- En caso afirmativo, de que tipo ? - Inducción
- Adiestramiento en el puesto
- Rotación Interna
- Adietramiento Técnico
- Charlas y/o Conferencias - Cursos de Relaciones Humanas
11 Considera que el adiestramiento recibido por este trabajado le ayudó a mejorar su desempeño?
Si No

Nombr							
63	y Apellido:		1	Instrucció	n:		
	o Actual: MESONER(os	22				
		6					
re	ando el trabajado cibió información rias para llevar o	n acerca d	le las acti	farse en e vidades y	ste norm	p. as	nec
		Si	No				
2 Un fo	a vez que éste c rma en que deberí	omenzó a c a realizar	cupar el c · las tarea	argo se le as?	en	sef	'nό
		Si	No				
2 3	Realiza la activi Realiza la activi Realiza la activi Realiza la activ No realiza la act	dad casi s dad alguna idad pocas	siempre. As veces.				
ACTIV	'IDADES				111		
1	Se presenta al tanto el cuerpo c	trabajo (
 2 3	Maneja correctam alimentos y bebid Maneja correctame Limpia mesa,	ente la to as. nte mater. estaciono	forme. erminologí ./equipo d es de	a usada en e su Dpto. servicio,	-		- ! - - ! - - ! -
3	Maneja correctam alimentos y bebid Maneja correctame	ente la te as. nte mater. estacione eleros, r etc. de los car cto monta.	forme. erminologí /equipo des de nenús, la ndelabros. je de las	a usada en e su Dpto. servicio, mparas de			- - - - - - - - - -
2 3 4 5 7 8 9	Maneja correctam alimentos y bebid Maneja correctame Limpia mesa, ceniceros, cand mesas, charolas, Cambia las velas Verifica el corre	ente la te as. nte mater. estacione eleros, r etc. de los car cto monta; ente la lo as. nistro de	forme. erminologí ./equipo de es de nenús, la ndelabros. je de las pza y la c las esta ario.	a usada en e su Dpto. servicio, mparas de mesas. ristaleria ciones de			

ACTIVIDADES	1112131415
:12 Sugiere al cliente aperitivos, cóc	
bebidas después de la cena.	1_1_1_1_1
13 Sugiere alguna ensalada o alguna	de las
especialidades de la casa.	1_1_1_1_1_
14 Aplica el sistema para escribir órdene	s. _ _ _ _
15 Presenta al cliente la lista de vinos.	1_1_1_1_1
16 Supervisa el trabajo de su ayudante.	. [-[-[-]-]-
17 Inspecciona que los platillos sean s	
solicitado por el cliente antes de lle la mesa.	varios a i i i i i
18 Sirve los alimentos en la mesa.	i-i-i-i-i-
119 Recoge los platos sucios.	i-i-i-i-i-
20 Solicita al cajero el talón por la cu	enta del
cliente.	1 1 1 1 1
21 Presenta al cliente la cuenta para su	pago.
22 Paga la cajero por el importe de la cu	enta. _ _ _ _
123 Observa que los clientes no olviden	ningún
objeto.	1_1_1_1_1
 La realización de las actividades cuya d da en las casillas 3, 4 y 5 pueden expli 	
- Por faltas de conocimientos en	
el trabajador	The last last last
- For falta de habilidades y des-	
trezas en el trabajador - Por falta de disposición al	
trabajo en el trabajador	
- For falta de disposición al	
servicio en el trabajador	
	A
5 Como considera en lineas generales el d jador?	esempeño del traba
~ Excelente	
- Bueno	
- Medianamente bueno	
- Un poco deficiente	
- Deficiente	
	su desempeño?
	su desempeño?
.~ Como considera Ud. que él podría mejorar	su desempeño?
Como considera Ud. que el podría mejorar Mediante ayudas del supervisor Mediante ayudas de sus compañeros Mediante Adiestramiento:	su desempeño?
- Como considera Ud. que el podría mejorar - Mediante ayudas del supervisor - Mediante ayudas de sus compañeros - Mediante Adiestramiento: - En el puesto	su desempeño?
Como considera Ud. que el podría mejorar - Mediante ayudas del supervisor - Mediante ayudas de sus compañeros - Mediante Adiestramiento: - En el puesto - Rotación Interna	su desempeño?
	su desempeño?
o.~ Como considera Ud. que el podría mejorar ~ Mediante ayudas del supervisor ~ Mediante ayudas de sus compañeros ~ Mediante Adiestramiento: — En el puesto — Rotación Interna	su desempeño?

		producen liza?	quejas	debidas	a la cal	idad del	trabajo	que
	,		Si		No			
		PART A PROPERTY OF THE PROPERTY AND A PARTY OF THE PARTY		#0.000011 - 08.088801	ADDITION OF GRADULE			
		- En caso	a+irmat	ivo, con	que trec	uencia:		
	277		cuenteme unas vec					
				ente				
8	El	trabajador	tiene p	roblemas	de trato	con el p	oublico?	
			Si		No	6.		
		– En caso	afirmat	ivo, a q	ue se deb	en?		
				nocimien				
					s y destr	ezas el trabajo	,	
						el servici		
9		ndo este materiales				bajo ocas	siona pérd	didas
	ue	materiales						
			Si		No			
		- En caso	afirmat	ivo, a q	ue se deb	e?		
		- Cau	sas orga	nizacion	ales (Esp	ecifique)		
		- Cau	sas de p	ersonal	(Especifi	que)		
10.	- E1	trabajado	r ha rec	ibido al	gún tipo	de adiest	ramiento?	
			Si		No	.		
		- En caso	afirmat	ivo, de	que tipo	?		
			ucción					
			estramie ación In		l puesto			
				to Técni	co			
		- Cha	rlas y/o	Confere	ncias			
		- Cur	sos de R	elacione	s Humanas			
111	- 0-	nsidera qu	e el sat	octesmi -	nte penit	ide car r	Sete tests	i artes
		ayudó a m				יוטע טטיי נ	- wee almost	, auur

Si ___

No ___

Nombi	re y Apellido: Nivel de Instrucció	n:			
Pues	to Actual: AYUDANTES DE MESONEROS				
r	uando el trabajador comenzó a desempeñarse en e ecibió información acerca de las actividades y arías para llevar a cabo el trabajo?	ste	l est	sue s r	est
	Si No				
	na vez que éste comenzó a ocupar el cargo se le orma en que debería realizar las tareas?	· 61	15	≘fric	5
	Si No				
3 574		2115ë	5.75		
	arque con una "X" la casilla que corresponda a ión que mejor refleje la forma como realiza las				
DESC	RIPCION:		-	-	
	Realiza la actividad siempre.				
	Realiza la actividad casi siempre.				
	Realiza la actividad algunas veces.				
	Realiza la actividad pocas veces.				
5					
	No realiza la actividad.				
	NO FEAI1ZA IA ACTIVIDAD.	e			
ACTI	VIDADES			3	41
	VIDADES	-!-	- 1	-	-!
1	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas.	-!-	- 1	-	-!
1	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas.	-!-	- 1	-	-!
1	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable se-	-!-	- 1	-	-!
1	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan,	-!-	- 1	-	-!
1 2 3	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable se-	-!-	- 1	-	-!
1 2 3	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a	-!-	- 1	-	-!
1	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5	VIDADES Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente: salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable se- gún la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones. Conoce la técnica para transportar en	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 6 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 6 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable se- gún la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones. Conoce la técnica para transportar en charolas, vajillas, cristaleria o cubiertos. Al desocuparse una mesa, se ocupa de que' su limpieza y cambio de mantel se realice con la	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 6 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones. Conoce la técnica para transportar en charolas, vajillas, cristaleria o cubiertos. Al desocuparse una mesa, se ocupa de que' su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones. Conoce la técnica para transportar en charolas, vajillas, cristaleria o cubiertos. Al desocuparse una mesa, se ocupa de que su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable se- gún la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones. Conoce la técnica para transportar en charolas, vajillas, cristaleria o cubiertos. Al desocuparse una mesa, se ocupa de que su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias. Evita desperdicios, separando y pasando a la	-!-	- 1	-	-!
1 2 3 4 5 7 8	Ayuda al mesonero al montaje de las mesas. Retira los platos sucios de las mesas. Coloca en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente:salsas, limones, pan, galletas, cristaleria y cubiertos especiales. Sirve mantequilla a los clientes. Llena cuando es necesario las copas de agua a los clientes. Ayuda al mesonero a traer comida de la cocina. Prepara café. Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante. Mantiene surtidas las estaciones. Conoce la técnica para transportar en charolas, vajillas, cristaleria o cubiertos. Al desocuparse una mesa, se ocupa de que su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.	-!-	- 1	-	-!

! ACTIVIDADES	1 2 3 4 5
113 Conoce las obligaciones principales mesonero, ya que en algunas ocasiones ten que ocupar su puesto unos minutos.	del
4 La realización de las actividades cuya descri	pción fué marca-
da en las casillas 3, 4 y 5 pueden explicarse	:
- Por faltas de conocimientos en el trabajador	
- Por falta de habilidades y des- trezas en el trabajador	macra mo
- Por falta de disposición al	
trabajo en el trabajador — Por falta de disposición al	
servicio en el trabajador	
5 Como considera en lineas generales el desemp jador?	efio del traba-
- Excelente	
- Bueno	
- Medianamente bueno - Un poco deficiente	
- Deficiente	
1/1	
6 Como considera Ud. que él podría mejorar su d	esempeho?
- Mediante ayudas del supervisor	
- Mediante ayudas de sus compañeros	-
- Mediante Adiestramiento: - En el puesto	
- Rotación Interna	
- Adiestramiento Técnico	
- Charlas y/o Conferencias	
- Cursos de Relaciones Humanas	=
7 Se producen quejas debidas a la calidad d realiza?	el trabajo que
Si No	
U 1990 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
- En caso afirmativo, con que frecuencia?	
- Frecuentemente	*1
- Algunas veces	
- Esporádicamente	

8 El trabajador tiene problemas de trato con el público?
Si No
- En caso afirmativo, a que se deben?
- Falta de conocimiento - Falta de habilidades y destrezas - Falta de disposición hacia el trabajo Falta de disposición hacia el servicio
9 Cuando este trabajador realiza su trabajo ocasiona pérdida de materiales (Desperdicios)?
Si No
- En caso afirmativo, a que se debe?
- Causas organizacionales (Especifique)
- Causas de personal (Especifique)
10 El trabajador ha recibido algún tipo de adiestramiento?
Si No
- En caso afirmativo, de que tipo ?
- Inducción - Adiestramiento en el puesto - Rotación Interna - Adietramiento Técnico - Charlas y/o Conferencias - Cursos de Relaciones Humanas
11 Considera que el adiestramiento recibido por éste trabajado le ayudó a mejorar su desempeño?
Si No

ANEXO No. 7.

ENTREVISTA REQUISITOS DE PUESTOS CRITICOS

Fues	to:		
1	Nivel de Instrucción requeri	do	
	Primaria		
	Secundaria		34 m m
	Técnica		No tier eer
	Conocimientos Especiales	(Especifique)	
	Idiomas		
	T 34 9 37 17 17 17		
2	Experiencia requerida:		
*	Necesaria No Nece	saria	
	En caso de que no pose tuirla:	a, qué requis	ito puede susti~
	· ·		

ANEXO No. 8.

REQUISITOS OBTENIDOS DE LOS
PUESTOS CRITICOS

NIVEL SUPERVISORIO:

Puesto: SUPERVISOR DE SEGURIDAD

Instrucción: Primaria completa Conocimientos: - Básicos de inglés

- Generales de Administración

- Generales de armas y explosivos

Experiencia minima: 3 años, ó curso de capacitación en el área

Haber cumplido con el Servicio Militar Obligatorio

Puesto: SUPERVISORA DE CAMARERAS

Instrucción: Primaria completa Conocimientos: - Básicos de ingés

- Generales de Administración

Experiencia minima: 3 años ó curso de capacitación en el área

Puesto: SUPERVISOR DE BAR Y RESTAURANT

Instrucción: Primaria completa. Curso de Flambeado y Gueridon

Conocimientos: - Básicos de inglés y otro idioma - Generales de Alimentos y Bebidas

- Generales de Administración

Experiencia minima: 5 años ó curso de capacitación en el área

NIVEL OPERATIVO

Puesto: VIGILANTE

Instrucción: Primaria completa

Conocimientos: Generales en el manejo de armas y explosivos

Experiencia: Entre 6 meses y 1 año 6 curso de capacitación en

el área

Haber cumplido con el Servicio Militar Obligatorio

Puesto: AUXILIAR DE VIGILANCIA

Instrucción: Primaria completa

Conocimientos: Generales en el manejo de armas y explosivos

Experiencia: No se requiere

Haber cumplido con el Servicio Militar Obligatorio

Puesto: CAMARERA

Instrucción: Primaria completa.

Experiencia: No requiere

Puesto:

MESONERO

Instrucción:

Primaria completa

Conocimientos: - Básicos de inglés

- Generales de Alimentos y Bebidas

Experiencia mínima: 1 año ó curso de capacitción en el área

Puesto:

AYUDANTE DE MESONERO

Instrucción:

Primaria completa

Experiencia: No requiere

VIII.- BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, F

Administración de Recursos Humanos. Décimo tercera Edición. Editorial Trillas. México. Junio 1.983.

BURSK, Edward C.

El factor humano en la dirección de empresas. Argentina, 2da. Edición, 1.960.

CANONICI, Aldo

Adiestramiento y Formación de Personal. Ediciones Deusto. Bilbao. 1.983.

CHIAVENATO, Idalberto

Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw Hill, 1ra. Edición, 1.983. Sistema Nacional de los Recur-

CORPORACION DE TURISMO DE VENEZUELA Sistema Nacional de los Recursos Humanos en Turismo. Autor. Caracas, 1.976.

DAVILA DEL VECCHIO, Ramón

Alternativa para la Formación de Recursos Humanos para el Turismo en Venezuela. INCATUR. 1.982.

GALLEGO, J. F. GOMEZ MADURGA, J Administración y Dirección de Personal en los Establecimientos Hoteleros. Editorial Ibérico Europea de Ediciones. España, 1.976.

HASSON, Guy D.

La Formación dentro de la Empresa. España. Editorial Casanovas.

HODGETTS, Richard M. ALTMAN, Steven

Comportamiento en las Organizaciones. Nueva Editorial Latinoamericana S.A. Primera Edición. México, 1.981.

INCE

Identificación de Necesidades de Desarrollo de Recurso Huma-

no. Metodología. Caracas. Junio. 1.982. Perfiles Profesionales de las INSTITUTO DE CAPACITACION Areas de Servicio Turísticos y Y RECREACION de Servicios Hoteleros en Venezuela. Tomo I. Autor. Caracas. 1.982. KOONTZ ODONNELL Curso de Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición. México. Agosto. 1.976. MC GEHEE, W. THAYER, P. TRAINING Adiestramiento y Formación Profesional. España. Editorial Index. 2da. Edición. MENDOZA NUMEZ, Alejandro Manual para determinar necesidades de capacitación. México. Editorial Trillas, 1ra. Edición, 1.982. OFICINA CENTRAL DE PERSONAL Marco Político Conceptual. delo Organizativo-Tecnológico del Sistema Nacional de Adiestramiento. OTAMO, Carlos Compilador. Importancia y Procedimientos para Determinar Necesidades y Elaborar Programas de Adiestramiento. Caracas. UCAB. 1.983-1.984. OTAMO, Carlos Compilador. Importancia de Adiestramiento. Sistema básico de Adiestramiento. Caracas. UCAB. 1.983-1.984. OTANO, Carlos Compilador. Importancia y Procedimientos para Determinar Necesidades y Elaborar Programas de Adiestramiento. Caracas. UCAB. 1.983-1.984.

OTAMO, Carlos

Compilador. La descripción del puesto con fines de Adiestramiento y Capacitación. Caracas. UCAB. 1.983-1.984.

OTANO, Carlos

Compilador. La Formación Profesional como parte del Desarrollo de los Recursos Humanos. Caracas. UCAB. 1.983-1.984.

OTAMO, Carlos

Compilador. Principios de la Supervisión de primera línea. Caracas. UCAB. 1.983-1.984.

PARDINAS, Felipe

Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Colombia. Editorial Siglo Veintiuno Editores, 22da. Edición, 1.980.

PROCTOR, Jhon H.
THORTON, William M.

Capacitación. Editorial Herrero
Hermanos, Sucs, S.A. Primera
Edición. México, Abril 1.964.
Análisis de Tareas. México.
Editorial Limusa. 1ra. Edición.

PUY HERNANDEZ, F.

Diccionario de la Lengua Espafrola. Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid, 1.970.

1.971.

REAL ACADEMIA ESPANOLA

El Proceso de Investigación. Argentina. Editorial El Cid Editor. 1.980.

SABINO, Carlos A.

Métodos de Investigación. Ediciones Eneva. Venezuela, 1.979. Métodos de Investigación en las

SANCHEZ ARANGUREN, Basilio

Relaciones Sociales. España.

SELLTIZ, C.

Editorial Ediciones Rialp, S.A., 4ta. Edicion, 1.970.

SIKULA, F.

Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial