

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Motivación del personal para incrementar la calidad en el
servicio***

**Autor: María Josefina Queirolo Gómez
y Rocío Atenea Santoyo Guzmán**

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [sic]**

**Nombre del asesor:
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ
UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA

Facultad de Administración y Contabilidad

"Motivación del Personal para Incrementar
la Calidad en el Servicio"

TESIS

que para obtener el Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentan:

MARIA JOSEFINA QUEIROLO GÓMEZ
ROCÍO ATENEA SANTOYO GUZMÁN

Director de Tesis:

LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ

RVOE ACUERDO 94001
Fecha 8 de Septiembre de 1980
Clave 16PSU0009E

Morelia, Mich.

Enero del 2000

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

A mi madre por la confianza y el apoyo incondicional que siempre me ha brindado en cada uno de mis proyectos.

A mis hermanos Victor y Karina por darme la oportunidad de ser un ejemplo para ellos y demostrarles que al final siempre se logra lo que mas se desea.

A Mari Jose por enseñarme que en cada uno esta la fuerza necesaria para salir adelante, por confiar en mí y haber compartido una parte tan importante de su vida conmigo. Gracias.

Aquellas personas que siempre buscan la superación de quienes forman parte de su empresa.

Rocio Stenea Santoyo Guzmán

DEDICATORIA

Este trabajo va dirigido a todas aquellas personas que deseen conocer el verdadero significado de la motivación del personal y los logros que se obtienen al llevarla a cabo.

También se la dedico a mi mamá y hermanos por el apoyo brindado y por darme la oportunidad de demostrar que contra toda adversidad lo que realmente se desea se logra.

En especial quiero dedicar este trabajo a una excelente amiga que me enseñó la virtud de la paciencia y el gozo de estar siempre a su lado compartiendo su vida y este trabajo. Para ti Rocío.

Mari Jose Queirolo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar siempre con nosotras, por no dejarnos caer en los momentos de desesperación y porque sin él nada de esto hubiera pasado.

A José Gaúl Camiño por su enorme paciencia, confianza, apoyo incondicional, por enseñarnos que la verdadera amistad no tiene interés y por hacer posible lo imposible.

A la L.A.E. Claudia Gallegos Mancera por prestarnos su empresa para experimentar en ella y a todo el personal de Nuevos Horizontes Turismo por su disposición.

A la L.A.E. Lilia Patricia López D. por compartir con nosotras sus conocimientos, invaluable experiencia y porque con su dedicación supo guiarnos con éxito en este trabajo.

A nuestras mamás y hermanos por aguantarnos y apoyarnos en todo momento.

A todos aquellos grandes amigos que nos apoyaron en la elaboración de este trabajo: L.A.E. Arcelia Licona Villagrán por la presentación de la exposición; L.A.E. Salvador Baragoza Sánchez por las "famosas" gráficas; Erik Pastrana por su gran paciencia y por la asesoría técnica otorgada; L.A.E. Blanca Massaky Castro por la información proporcionada y a la C.P. Nancy Ortiz Alejandre por la asesoría en los programas de computo.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	
2.1 GENERAL	4
2.2 PARTICULARES	4
3. MARCO TEÓRICO	
3.1 INTRODUCCIÓN A LAS AGENCIAS DE VIAJES	5
3.1.1 Antecedentes	5
3.1.2 Importancia	6
3.1.3 Responsabilidad social.....	6
3.1.4 Objetivos.....	7
3.1.5 Requisitos mínimos para su establecimiento.....	7
<u>3.2 NUEVOS HORIZONTES TURISMO</u>	
3.2.1 Historia.....	8
3.2.2 Infraestructura.....	9
3.2.3 Tipo de empresa (régimen legal).....	10
3.2.4 Filosofía, Misión y Visión	11
3.2.5 Imagen	12
3.2.6 Objetivos.....	13
3.2.7 Políticas.....	13
3.2.8 Servicios que ofrece en la actualidad.....	20
3.2.9 ¿Cómo se da a conocer?.....	21
4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
4.1 ANTECEDENTES.....	22
4.2 ANALISIS DE PUESTOS	
4.2.1 Introducción.....	25
4.2.2 Formas de obtener información	26
4.2.3 Descripción.....	28
4.2.4 Ejemplo.....	30
4.2.5 Herramientas para desarrollar el trabajo de una persona.....	32
4.2.6 Ventajas y desventajas del Cleaver.....	34

4.2.7	Combinaciones básicas de autodescripción.....	35
4.2.8	Entrevistas.....	38
4.3	<u>ANÁLISIS DE PUESTOS DE NUEVOS HORIZONTES</u>	40
5.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	
5.1	INTRODUCCIÓN.....	58
5.2	¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?.....	59
5.3	MOTIVACIÓN O MANIPULACIÓN.....	60
5.4	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	60
5.5	<u>REPORTE DEL TRABAJO DE CAMPO</u>	68
6.	CALIDAD EN EL SERVICIO	
6.1	INTRODUCCIÓN.....	83
6.2	¿QUÉ ES CALIDAD?.....	83
6.3	SERVICIO DE CALIDAD.....	84
6.4	¿QUÉ ES UN CÍRCULO DE CALIDAD?.....	87
6.5	<u>ESTUDIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO</u>	90
7.	CONCLUSIONES	93
8.	SUGERENCIAS	97
9.	ANEXOS	
	ENCUESTAS	
	CLEAVER	
	PLANOS NUEVOS HORIZONTES	
	BIBLIOGRAFÍA	

1. INTRODUCCION

Día a día aumenta la conciencia de los problemas que viven las empresas de menor tamaño, la importancia que éstas tienen en nuestra economía y las exigencias de la modernidad y la excelencia. Estas dificultades constantemente se reducen a los aspectos monetarios y de materia prima, de ver si la productividad es suficiente y si se compete con calidad. Sin embargo, se olvida el elemento más importante: el recurso humano.

Al parecer nos encontramos en una lucha continua por mejorar la productividad, la calidad, por analizar los estados financieros, pero no consideramos la forma de mantenernos en el nivel competitivo a través del recurso humano con que se cuenta.

No hay que olvidar que las empresas, sean del tamaño que sean, poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas son lo más valioso que posee una empresa y no sólo cuentan con "brazos" o "mano de obra", sino que además cuentan con cerebro que les permite percibir su entorno laboral, mismo que afecta su conducta de manera positiva o negativa, sus valores más íntimos, sus actitudes, creencias, creatividad, motivación, capacidad de aprendizaje, calidad de vida y personalidad.

Sin las personas que laboran en las empresas no podrían existir éstas y mucho menos podrían competir por mantenerse en el mercado. Aunque se tenga la tecnología más avanzada, la mejor infraestructura instalada, el mejor servicio, altas ventas y otros factores de éxito, no se debe olvidar que la actitud y el comportamiento de las personas que laboran dentro de una empresa influye de manera determinante en la efectividad y prosperidad de la misma. La importancia que este elemento reviste en las organizaciones va creciendo constantemente.

Con la intención de despertar en las personas la inquietud de conocer otra concepción respecto de la forma de dirigir a sus empresas se pretende con este trabajo establecer un punto de partida que permita a la administración de toda empresa implementar programas, análisis e investigaciones que fortalezcan la administración de los recursos humanos para así, obtener una mayor productividad y participación en el mercado, pues esta visto que las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando y por lo tanto viviendo dentro de las organizaciones.

Por todo lo anteriormente mencionado se escogió el tema "Motivación del Personal para Incrementar la Calidad en el Servicio" para ser desarrollado en Nuevos Horizontes Turismo. Este trabajo consta de cuatro capítulos descritos brevemente a continuación:

El primer capítulo da el conocimiento básico sobre las agencias de viajes en general con el objeto de que cualquier persona especializada en el medio o no tenga las bases suficientes para conocer el campo de actividad de las mismas. También muestra los antecedentes de la agencia de viajes *Nuevos Horizontes Turismo* sobre la cual trabajaremos y demostraremos que motivando al personal la calidad aumenta, logrando con esto un ambiente de trabajo de equipo en el cual todos crecen y ganan.

Es importante señalar que para poder motivar al personal debe existir una buena organización dentro de la empresa. Así mismo es necesario contar con el personal idóneo para desempeñar con éxito la labor que cada puesto requiere. Para ello se cuenta con el segundo capítulo que nos habla de la importancia del análisis de puestos y todo lo que esto conlleva, es decir, el reclutamiento, selección y capacitación del personal. Este capítulo cuenta con la técnica Cleaver que nos ayudará a medir el perfil de la persona con el perfil del puesto; además ejemplificaremos el organigrama y análisis de puestos de la agencia *Nuevos Horizontes Turismo* para su mayor comprensión.

El tercer capítulo toca el tema de nuestro interés “Motivación del Personal para Incrementar la Calidad en el Servicio”, en el cual manejaremos los conceptos de motivación, teorías motivacionales principales, clima organizacional, entre otros. Presentaremos además un programa de motivación aplicado a la empresa *Nuevos Horizontes Turismo* que nos ayudará a ejemplificar una forma de mantener al personal motivado y lo que se obtiene al lograr dicha motivación. Para ello utilizaremos diferentes herramientas como un cuestionario basado en el estudio de Dick Berry, profesor del Management Institute, llamado Motiquiz III el cual representa los cinco niveles en la jerarquía de Maslow y nos ayudará a identificar en qué nivel se encuentra el personal de Nuevos Horizontes Turismo. También utilizamos una encuesta elaborada por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan que nos ayudará a medir las expectativas que tiene el personal respecto de su trabajo y la importancia que para sus jefes tienen dichas expectativas, entre otras.

El capítulo cuarto y último nos habla de la calidad de los servicios ofrecidos. Esta se obtiene una vez que el personal se encuentra motivado. Generalmente los empleados tratan a los clientes como los jefes los tratan a ellos. Por lo tanto, es un factor primordial satisfacer las necesidades del personal para que ellos satisfagan las necesidades de los clientes, ofreciendo así un servicio de calidad. En este capítulo mostramos un Estudio de Calidad que nos ayudará a conocer lo que los clientes necesitan y lo que Nuevos Horizontes les puede ofrecer.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

El presente trabajo sobre motivación de personal se hace para las personas e instituciones con el fin de plantear una o varias soluciones a los problemas que actualmente viven con su personal, aportando ideas frescas y jóvenes, enfatizando la importancia del recurso humano en toda organización para que se produzcan cambios dentro de un ámbito laboral netamente humano.

2.2 PARTICULARES

- A) Ayudar a Nuevos Horizontes Turismo a desarrollar y aplicar un sistema administrativo y motivacional para que pueda ser más competitivo.
- B) Conocer y dar a conocer como funciona el área de recursos humanos dentro de una empresa de servicios y lo importante que es el elemento humano dentro de la organización.
- C) Desarrollar la mejora continua de una organización a través de un estudio detallado de la misma.
- D) Proporcionar a las generaciones futuras material de apoyo para cualquier trabajo que tengan que realizar sobre motivación y hacerlos conscientes de la importante tarea que tiene el recurso humano, ya que sin su acertado desarrollo el campo laboral de la organización no puede simplemente ser productivo, competitivo y eficaz.
- E) Hacer conciencia sobre lo indispensable que es el recurso humano en todas y cada una de las empresas de México, porque sin su adecuada participación no se podría llegar a un nivel óptimo de productividad afectando a la economía en general.

Además de todos los objetivos anteriormente mencionados un motivo para realizar este trabajo es el obtener el Título de Lic. en Administración.

Para el desarrollo de nuestro trabajo nos planteamos la siguiente hipótesis: **“El personal tratará a los clientes como la empresa los trate a ellos”.**

3. MARCO TEORICO

3.1 INTRODUCCIÓN A LAS AGENCIAS DE VIAJES

3.1.1 Antecedentes de las Agencias de Viajes

Las agencias de viajes surgieron desde el siglo XIX en un pequeño poblado inglés llamado "Market". Su iniciador fué Thomas Cook.

Thomas Cook se enfrentó a diferentes problemas cuando por cuestiones de la agrupación a la que pertenecía tenían que trasladarse sus miembros a otra ciudad para poder asistir a las juntas. Uno de esos problemas, y el principal, era que muchos de sus miembros no podían asistir por sus escasos recursos. Por tal motivo y, por la buena amistad que tenía con el presidente de la compañía de ferrocarriles de Inglaterra, le propuso a éste movilizar un grupo no menor de 500 personas para que pudiera bajar sus tarifas sin afectar sus costos con el fin de dar oportunidad a todos los integrantes de la agrupación. De esta forma incrementaba al mismo tiempo la utilización del ferrocarril de manera masiva.

Este trato se llevó a cabo con gran éxito. Tres años después publicó la primera guía turística conocida como Manual para visitantes a Liverpool. También estableció en la ciudad de Londres una agencia de turismo para continuar de manera organizada su actividad de intermediario, contratando además vapores para recorridos turísticos. Después comenzó a organizar grupos turísticos en otros países con ayuda de sus sucursales en Europa y en EUA.

Tiempo después de la muerte de Thomas Cook surge una nueva empresa, resultado de la fusión de la empresa Cook y la empresa Wagon-Lits dedicándose a operar la comercialización de carros dormitorios y exprés, así como a la organización y venta de viajes. Con esto se logró la ampliación del radio de acción de ambas empresas y una proyección mayor al turismo masivo.

También surgió la empresa American Express Company que ofrece diversos servicios tales como viajes, finanzas, seguros, tarjetas de crédito, entre otros; ayudando y creando un variado mercado para el negocio de las agencias de viajes.

Como conclusión podemos decir que en todo el mundo se han constituido y se siguen constituyendo empresas dedicadas a la organización y comercialización de la oferta turística que buscan satisfacer tanto las necesidades del turista como las del prestador de servicios turísticos.

3.1.2 Importancia de las Agencias de Viajes

Las agencias de viajes son empresas que sirven de enlace profesional entre el turista potencial y las empresas turísticas nacionales y extranjeras. Son representantes activas de hoteles, líneas aéreas, navieras, ferrocarrileras y de autotransportes, arrendadoras de autos, entre otros.

Ocupan un sitio estratégico en el desarrollo y explotación racional del sector turístico. Para poder desempeñar adecuadamente su labor debe existir un conocimiento profesional de las técnicas operacionales que han surgido a través de los años.

Es necesario señalar que juegan un papel muy importante de promoción profesional de recursos turísticos de interés mundial, además que provocan un alto volumen de ventas ayudando así a la economía del país.

3.1.3 Responsabilidad social de las Agencias de Viajes

Las agencias de viajes cumplen con las siguientes responsabilidades institucionales, que aunque muchas veces no son pretendidos por los propietarios son satisfechos al momento mismo de su creación:

- Creación de nuevas fuentes de trabajo.
- Reactivación de la economía nacional, volviendo a la circulación capitales ociosos.
- Colaboración con el desarrollo socioeconómico y cultural de la población radicada en el sitio en que se asienta la empresa.
- Importación directa e indirecta de divisas.

3.1.4 Objetivos de las Agencias de Viajes

Los objetivos que deberán desarrollar son los siguientes:

- Optimizar los programas de comercialización de las empresas de la industria turística.
- Maximizar el desplazamiento de corrientes turísticas a los centros receptores existentes.
- Optimizar la calidad de la información turística que se debe proporcionar al cliente para su mejor disfrute.

3.1.5 Requisitos mínimos para el establecimiento de una Agencia de Viajes

1. Solicitar ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) permiso para el nombre de la empresa cuando se constituye como sociedad.
2. Constituirse legalmente ante Notario Público cuando se trate de una sociedad.
3. Darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
4. Registrarse en la Secretaría de Turismo. (SECTUR, opcional)
5. Obtener el permiso municipal.
6. Afiliarse al Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM).

7. Afiliarse con asociaciones comunes como Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) y Cámara Nacional de Comercio (CANACO) (opcional).
8. Tramitar contratos con los prestadores de servicios.
9. Avisar a los demás prestadores con los que no se tenga contratos de la apertura de la agencia.

3.2 NUEVOS HORIZONTES TURISMO

3.2.1 Historia de Nuevos Horizontes Turismo

El interés por tener una agencia de viajes surgió desde que la L.A.E.T. Claudia Gallegos Mancera cursaba su carrera de Administración de Empresas Turísticas en el Instituto Tecnológico de Morelia.

Posteriormente hizo sus prácticas profesionales en la Agencia de Viajes Acueducto donde desempeñó el puesto de agente de ventas y reservaciones.

Al terminar la carrera y titularse empezó a laborar en la Agencia de Viajes Camelinas donde fue adquiriendo mayores conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo con gran calidad, desenvolviéndose a la perfección en el funcionamiento del negocio, gustándole cada vez más y pensando cómo podría ser su agencia de viajes.

Tras experiencia previa, al tener una agencia de viajes en sociedad donde desempeñó un puesto gerencial de mayor responsabilidad, reforzó la idea de iniciar su propio negocio.

Finalmente, tomó la decisión de laborar en forma independiente. No pensó en hacer ningún estudio de mercado, el cual, sin lugar a dudas, habría arrojado un resultado poco favorable debido a la gran existencia de agencias de viajes en la ciudad y al número de demandantes que era muy bajo.

Sin embargo, la L.A.E.T. Claudia Gallegos Mancera creyó y sigue creyendo que la parte medular de cualquier agencia de viajes es *el personal* que labora en ella y que los usuarios buscan a quien les ha sabido satisfacer las necesidades de servicios de viajes.

Comenzó a laborar en su casa con ayuda de su familia. Trabajaba vía telefónica, haciendo entrega de la documentación en las oficinas o domicilios particulares de sus clientes, sin tener oficina propia.

Esto funcionó hasta que se necesitó espacio físico al que los usuarios del servicio pudieran visitar y hacer sus trámites de viaje.

De esta forma acondicionó una pequeña área de la casa. Dos años después de estar prestando servicios fue necesaria una ampliación, tanto física como de personal, donde actualmente se encuentra ubicado Nuevos Horizontes Turismo, mismo que esta abierto al público desde octubre de 1996.

3.2.2 Infraestructura de Nuevos Horizontes Turismo

Nuevos Horizontes Turismo se caracteriza por su estilo colonial mexicano. Sus muebles rústico fino con terminado apolillado y devastado en conjunto con la decoración crean un ambiente placentero, cordial y con seriedad que permite a los clientes sentirse como en casa.

Para la atención al cliente cuenta con el mobiliario y equipo necesario, así como con dos salitas de espera, un revistero y un autoservicio de bebidas (agua, refresco, té y café) y galletas a su disposición.

3.2.3 Tipo de empresa

Régimen legal

Nuevos Horizontes Turismo es una microempresa según criterio de Nacional Financiera (NAFIN) y se constituye como persona moral bajo el régimen de sociedad anónima de capital variable que ofrece servicios de viajes tanto vacacionales como de negocios.

Se considera microempresa ya que NAFIN establece que cualquier empresa que cuente con uno a treinta empleados tendrá esta denominación.

Es sociedad anónima de capital variable porque opera bajo una denominación o razón social y se integra con un mínimo de dos socios cuya obligación se limita al pago de las acciones suscritas.

Cuando decimos "anónima" no significa que esta sociedad carezca de un nombre social, sino que se da a entender que no ejerce actos de comercio con el nombre propio de los socios.

Tiene las siguientes obligaciones fiscales desde marzo de 1996:

Clave	Descripción
101	Persona moral sociedades mercantiles
149	Impuesto al activo personas morales.
160	Retenedor por salarios
166	Retenedor por arrendamiento
167	Retenedor por honorarios
201	Impuesto al valor agregado.

3.2.4 Filosofía, Misión y Visión de Nuevos Horizontes Turismo

Filosofía

El trabajo agradable en equipo es nuestra principal característica que nos impulsa a la superación y amistad con la gente que nos da la oportunidad de servirles, permitiéndoles descubrir *Nuevos Horizontes...*

Para ello nos esforzamos día a día por ser los mejores.

Misión

Descubrir juntos *Nuevos Horizontes* realizando viajes que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y nos permitan realizarnos al trabajar con excelencia.

Visión a 10 años

Lograr el reconocimiento del público por medio de la satisfacción total de los clientes esforzándonos siempre por ofrecerles un excelente servicio. Para ello contaremos con la oficina donde actualmente presta sus servicios Nuevos Horizontes; así como nuevas instalaciones: una oficina ubicada en el centro de la ciudad exclusiva de ventas de boletos de avión y una oficina privada para dar servicios, preferentemente, a empresas grandes haciendo las contrataciones vía internet, vía telefónica y mediante visitas personales.

3.2. 5 Imagen de Nuevos Horizontes Turismo

Nuevo Horizontes es un equipo de personas que administrando en conjunto sus esfuerzos logran con su trabajo y sincronización perpetuar la misión y alcanzar los objetivos propuestos.

3.2.4.1 Logo

Representa un nuevo día, un nuevo horizonte, entendiéndose horizonte como conjunto de posibilidades de viajes, como una nueva forma de salir adelante. Sus colores en armonía con las formas proporcionan una sensación de tranquilidad, paz, alegría y libertad que se puede experimentar cuando se viaja, cuando se descubren *nuevos horizontes* a través de la vida.



3.2.4.2 Slogan

"Explorar otras tierras, conocer diferentes culturas, descubrir *nuevos horizontes*"...

Con este slogan se pretende ampliar las expectativas de los clientes en el momento de viajar, de proporcionarles curiosidad por conocer otros tipos de culturas, otros lugares, otros *horizontes*....

3.2.6 Objetivos de Nuevos Horizontes Turismo

- Servir a los clientes con excelencia y calidad.
- Ser los mejores en el negocio del turismo en cuanto a agencia de viajes se refiere.
- Lograr ser reconocidos por la clientela como los más eficientes y los que ofrecemos mayor seguridad en todo lo que se hace.
- Ofrecer productos excelentes de acuerdo a la necesidad de cada cliente.
- Realizar las actividades cotidianas pensando en servir al cliente.
- Estar a la vanguardia con la información del mundo de los viajes.
- Crear nuevos proyectos de ventas y darles seguimiento.

3.2.7 Políticas de Nuevos Horizontes Turismo

Nuevos Horizontes Turismo trabaja con hoteles, líneas aéreas, autobuses, arrendadoras de autos, entre otros, que contrata de forma directa. También trabaja por medio de operadores, los cuales le sirven como intermediarios. Con estos operadores obtiene información y realiza reservaciones - contrataciones de trenes cruceros, tours, espectáculos, eventos deportivos, eventos culturales, convenciones, así como hoteles, tarifas aéreas y renta de autos.

Para todo lo anteriormente mencionado se manejan las siguientes políticas de servicios, ventas, finanzas, contratación y de personal.

Políticas de Servicios

- El servicio será proporcionado de forma equitativa para todos los clientes de Nuevos Horizontes, entendiéndose como cliente a toda persona que solicite sus servicios.

- Cuando el cliente solicite nuestros servicios por primera vez se investigarán sus preferencia, el presupuesto con que cuenta y/o si conoce la calidad de los servicios solicitados para determinar lo que se le ofrecerá.
- Cuando el cliente solicita nuestros servicios regularmente se recurrirá a la base de datos para obtener información sobre sus gustos y preferencias.
- Al cliente se le dará de alta en la base de datos cuando contrate nuestros servicios por primera vez, depurándose automáticamente al año los archivos que no tuvieron movimiento durante ese año.
- La información solicitada por el cliente se buscará primeramente dentro de la existente en la oficina: folletos, revistas, fliers, entre otros.
- Cuando la información no se encuentre en la oficina se investigará vía internet, ladas 800, vía fax y, como última opción, vía telefónica con cargo a Nuevos Horizontes.
- La presentación de la información se realizará de acuerdo al perfil del cliente en la fecha y forma convenida. Si existiera algún retraso se mantendrá contacto con el cliente para informarle lo que esta ocurriendo.

Políticas de Contratación de Servicios.

- En la actualidad se cuenta con diferentes contratos como ETN (Enlaces Terrestres Nacionales) Aerocuahonte, Agencia de Viajes Maruata, Agencia de Viajes Continentales y Primera Plus. A dichas empresas se les paga cada 15 días y se elabora un reporte de ventas donde se especifican los movimientos que se tuvieron en dicho período.

- También se tiene contrato con Magnitur al cual se le entrega de manera mensual un reporte informativo, ya que el pago se efectúa en la fecha y forma que ellos nos proporcionan dependiendo del caso.
- Dado a que cada proveedor maneja distintas formas y tiempos de pagos Nuevos Horizontes realizará los pagos en la forma y fecha especificados por el prestador de los servicios turísticos o intermediarios.
- Los servicios contratados deberán cubrirse totalmente antes de iniciarse el viaje, exceptuando algunos hoteles contratados directamente.
- En el caso de reservaciones de hotel contratados de forma directa se podrá proporcionar un número de tarjeta de crédito como pago – garantía ó efectuar el pago de la primera noche, cubriendo el cliente la totalidad en el momento de su llegada al hotel, siempre y cuando el hotel lo permita.
- Los pagos a los proveedores podrán realizarse por medio de uno o varios depósitos hechos en la cuenta de banco señalada por ellos, enviando posteriormente vía fax una carta explicatoria de los servicios contratados y la ficha de depósito correspondiente.
- Cuando se trate de servicios contratados en la localidad se hará el envío físico del cheque (ya sea en moneda nacional o extranjera) por medio del departamento de servicios personalizados.
- Si es necesario expedir cheque a un proveedor que se encuentre en cualquier parte de la República Mexicana o en el extranjero se enviará vía mensajería.

Políticas de Ventas

- Cuando se trate de venta de boletos de autobús se pedirá el total del pago en efectivo al cliente.
- Para reservaciones de una noche de hotel pagada en efectivo se pedirá el total del pago. En caso de realizarse el pago con tarjeta de crédito se pedirá el número de tarjeta para proporcionársela al hotel como pago – garantía de la reservación.
- Para el resto de reservaciones de viajes, como: paquetes a la playa, viajes a Europa, Caribe, Estados Unidos y resto del mundo, se pedirá un anticipo de acuerdo al costo total en que se incurrirá como lo muestra la siguiente tabla:

Costo total del viaje	Anticipo
\$ 500.00 – 2,000.00	\$ 200.00
\$ 2,001.00 – 20,000.00	10.00 %
\$ 20,001.00 – en adelante	\$ 2,000.00

- Cuando el cliente nuevo haya dado el depósito para reservar los servicios, en temporada baja, y no se encontrara disponibilidad se le devolverá la totalidad de la cantidad aportada inicialmente.
- En temporada alta se le devolverá al cliente nuevo el total aportado inicialmente menos los gastos en los que se incurrieron. Nuevos Horizontes se reserva el derecho de cobrar la cantidad necesaria de acuerdo a los gastos ocasionados en cada caso.

- Cuando se trate de clientes asiduos se les pedirá el depósito en el momento de la confirmación de su viaje.
- En caso que los clientes no pudieran pagar su viaje en la fecha acordada se tiene la facultad de otorgarles los días que requieran sin que ésta exceda a la fijada por los prestadores de servicios. .
- En caso de cancelaciones se analizará el expediente del cliente y se le cobrará, dependiendo del viaje, los gastos que dicha cancelación cause.
- En general no se otorgan créditos a los clientes, salvo excepciones que deberán tratarse con el gerente general.
- Cuando se trate de personas morales o físicas con quienes se firmen contratos se dará crédito de acuerdo a lo establecido con cada empresa.

Políticas de Finanzas

- Los ingresos que recibe Nuevos Horizontes se derivan de tres causas principales:
 1. Comisiones otorgadas por los prestadores de servicios turísticos.
 2. Honorarios por los servicios prestados.
 3. Venta de paquetes o servicios con tarifas netas a los cuales Nuevos Horizontes les calcula el precio de venta. Este no excederá de los precios establecidos en el mercado.
- Se le prohíbe al personal cobrar por cualquier otro concepto que no se mencione en el párrafo anterior.

- Todo ingreso deberá ser facturado a nombre del prestador del servicio turístico.
- Los depósitos para viajes e ingresos que se tengan se mantendrán el mayor tiempo posible en la cuenta.
- En general se aceptan las tarjetas de crédito Visa, Master Card y American Express para el pago de los servicios contratados. La aceptación de dichas tarjetas tendrán que reconfirmarse con el prestador del servicio, ya que es él quien depositará el voucher y, en su caso, informará quién pide la autorización al banco.
- Se aceptan exclusivamente cheques de bancos locales en moneda nacional de clientes frecuentes.
- Cuando se trate de clientes nuevos que deseen pagar con cheque solo se podrá aceptar éste si la fecha de su viaje da el margen suficiente para hacer el cobro en efectivo del mismo.
- Solo se aceptarán cheques en dólares si el cliente tiene buen respaldo moral y económico.

Políticas de Personal

A todo el personal que labore en las instalaciones de Nuevos Horizonte Turismo se le exige lo siguiente:

- Guardar escrupulosamente la información confidencial a que se tengan acceso.
- Tener un trato solícito y atento, en todo momento, con el cliente sin buscar un beneficio propio.

- Honestidad hacia el cliente y demás personal en todos los aspectos.
- Mantener siempre aseado y en orden el lugar de trabajo.
- Buena presentación y limpieza personal.
- Entrada puntual, llegando 5 o 10 min. antes de la hora de entrada.
- Contestar el teléfono mencionando el nombre de la agencia, el propio y saludando al cliente.
- Canalizar inmediatamente las formas valorables, incluyendo documentación de viaje y medios de pago.
- Entregar a la gerencia general, sin excepción, cualquier objeto o prenda que sea encontrado en las instalaciones como olvidado o extraviado.
- Poner en conocimiento del Gerente General si padece de alguna enfermedad contagiosa tan pronto tenga conocimiento de la misma.

Se le prohíbe:

- La entrada a cualquier persona no autorizada al área de trabajo.
- Extraer material y/o equipo de la agencia.
- Hacer mal uso del material e instalaciones, utilizar material y/o equipo para cuestiones particulares o para objetos distintos a aquellos a qu están destinados.
- Proporcionar mal trato al cliente incluso en situaciones de conflicto provocadas por él mismo.
- Descuidar o salirse de su zona de trabajo sin previo aviso.
- Portar armas blancas y/o de fuego.
- Presentarse en estado de ebriedad o bajo influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica que deberá presentar a su jefe inmediato superior.

En las horas de trabajo se le prohíbe por respeto a los clientes e imagen de la empresa:

- Fumar.
- Tomar bebidas alcohólicas.
- Masticar chicle.
- Realizar colectas, rifas, comercio y cualquier clase de propaganda política.
- Pronunciar palabras altisonantes o realizar señas obscenas.
- Tratar asuntos personales.
- Hacer llamadas personales, salvo autorización.
- Consumir alimentos en horas y áreas de trabajo, salvo en el horario de receso y en el lugar asignado.

3.2.8 Servicios que ofrece Nuevos Horizontes Turismo en la actualidad

Nuevos Horizontes es consciente que el buen servicio es el factor más importante ya que influye de manera directa en la demanda y es la única ventaja competitiva que puede diferenciarlo de los demás.

Proporcionar un excelente servicio significa para Nuevos Horizontes generar satisfacción placentera ante una necesidad o deseo. Por ello ofrece actualmente los siguientes servicios:

- Personal con buena presentación y capacidad.
- Información actual y confiable de los servicios turísticos.
- Comodidad, cordialidad, atención y asesoría en el viaje que va a realizar el cliente para que pueda disfrutarlo desde el momento en que lo planea.
- Trato cálido y amigable, seriedad y responsabilidad en el manejo de la información proporcionada al cliente.
- Amplio espacio físico.

- Sala de espera.
- Música ambiental.
- Autoservicio de bebidas.
- Revistas a disposición del cliente durante el tiempo de espera.
- Entrega a domicilio de la documentación necesaria para su viaje.
- Literatura e información sobre el lugar que van a visitar los clientes.
- Trato personalizado.
- Servicio de baño, tanto para el cliente como para el personal.

En un futuro estos servicios se irán incrementando de acuerdo al plan de crecimiento basado en estudios de mercado sobre las nuevas necesidades de los clientes.

3.2.9 ¿Cómo se da a conocer Nuevos Horizontes Turismo?

Nuevos Horizontes se da a conocer principalmente a través de anuncios publicados en la sección amarilla y en el radio. Así como también por medio de toda la documentación que utiliza diariamente como facturas, formas para fax, hojas membretadas y demás papeles de trabajo; tarjetas de presentación, sellos, que son entregados al cliente y portan el logo de la empresa.

4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4.1 ANTECEDENTES

La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Las personas responsables de dirigir y manejar las organizaciones se vieron enfrentadas a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de error o acierto. Estas necesidades surgieron de crisis militares, económicas o sociales.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea se presentaron durante el periodo de la Edad Media.

En este periodo los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios y se convirtieron en lo que actualmente conocemos como patrones. Después llegó la Revolución Industrial creando muchos trabajos no especializados y repetitivos, logrando con esto trabajos monótonos y poco interesantes así como insalubres y peligrosos.

Durante los primeros años de este siglo la administración científica tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal.

Frederick Taylor, padre de la administración científica, estaba convencido de que el trabajo podía ser analizado y estudiado sistemáticamente utilizando el mismo método científico que usaban los científicos en el laboratorio. Consideró también, que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para aumentar la productividad y las ganancias de los trabajadores.

Además sostenía que los incentivos financieros (obtener más cuando trabajan con mayor esfuerzo y más eficientemente) representaban la mejor forma de motivación para el empleado.

Taylor ayudó a la gerencia a reconocer que cada empleado tiene habilidades diferentes y que por falta de entrenamiento o mala asignación de un trabajo los empleados no pueden ejercer al máximo dichas habilidades perjudicándolos tanto a ellos como a la empresa.

El principal motivo de existencia de todas las empresas lucrativas son las utilidades. Estas empresas fijan su atención en los costos y gastos que la misma genera dejando a un lado el elemento más importante y productivo con que cuenta: el recurso humano; el cual, administrándolo de manera adecuada ayuda considerablemente a reducir costos y gastos elevando así las utilidades.

La administración de recursos humanos no sólo es exclusiva de las empresas lucrativas, sino también a todo tipo de empresa en su sentido más amplio. Para ello definiremos la palabra empresa:

Empresa: "Es la célula, el núcleo vital, el elemento básico de ese gran movimiento en el que se conjugan las necesidades, apetitos y ambiciones de productores y consumidores; la fuerza del dinero y del crédito; la productividad de los bienes de capital; las constantes innovaciones de la técnica; el trabajo intelectual y físico; las demandas de eficiencia en la dirección y organización; la creciente diversificación de bienes y servicios; el agobiante volumen de satisfactores; la lucha por el enriquecimiento; el afán de poder; la rebeldía contra la autoridad, etc., etc."¹

¹ GUZMAN Isaac, *La Sociología de la Empresa*, Edit. Jus México, D.F. 1963, pág. 6-7

Por lo anteriormente mencionado es importante que cualquier gerente o supervisor se dedique a la administración de personal y ponga en práctica los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación y asesoramiento.

La principal función del departamento de personal es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, para que puedan desarrollarse en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos de la empresa.

Por lo tanto diremos, en un contexto amplio, que la administración de personal implica la organización de los recursos humanos.

4.2 ANALISIS DE PUESTOS

4.2.1 Introducción

Contratar al empleado adecuado, ya sea licenciado, pasante, temporal, de medio tiempo ó tiempo completo, es una de las decisiones más importantes del pequeño empresario, ya que trabajará de cerca con esta persona y deberá confiarle el trato con los clientes, el manejo de documentos, los pedidos o cualquier otra tarea importante.

Por ello es necesario que el empresario tenga bien definida su misión, estructura, operación, relaciones internas y externas, así como el perfil que debe tener el personal que trabaje con ellos.

La definición de estos perfiles es responsabilidad del empresario y a partir de la visión que se ha propuesto deberá establecer que tipos de personas afrontarán los retos de la empresa. Deberá analizar qué tipo de tareas se van a realizar, qué resultados quiere obtener y qué rasgos debe poseer el talento de su empresa: conocimiento, grado de experiencia y características personales.

Una vez que defina el tipo de perfiles deberá diseñar los puestos de trabajo, que constituyen la esencia de la productividad de una organización, con el fin de identificar los puestos que son necesarios y obtener información para el análisis de los mismos.

Si están bien diseñados los puestos, la organización progresará hacia el logro de sus objetivos, de lo contrario la productividad se verá afectada tanto a nivel organizacional como personal haciendo que el logro de los objetivos sea muy difícil.

Por todo lo anterior definiremos el análisis de puestos como “la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.”²

Este análisis permitirá que cada área y persona conozca las actividades que deberá desarrollar para mejorar el desempeño en las mismas:

- a) Para los altos directivos de una organización representará la posibilidad de conocer con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- b) Para los supervisores representará conocer abiertamente las labores encomendadas a su vigilancia, les permitirá distinguir con precisión los elementos que integran cada puesto para exigir las obligaciones que supone.
- c) Para los trabajadores representará conocer con detalle cada una de las operaciones que realizarán y los requisitos necesarios para hacerlas bien, facilitándoseles así la mejora constante en cada una de sus labores, y
- d) Para el área de recursos humanos representará tener el conocimiento básico de las actividades que debe coordinar para así estimular a sus trabajadores a que cooperen.

4.2.2 Formas de obtener información para la elaboración de un Análisis de Puestos

Después de conocer la importancia del análisis de puestos dentro de una organización se analizarán las formas más comunes de obtener información para llevarlo a cabo:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Comités de expertos

² WERTHER William, Jr.; DAVIS Heith; *Administración de personal y recursos humanos*; Ed. Mc Graw Hill, México, D.F. 1995; pag. 81

- Bitácora del empleado
- Observación directa
- Conclusión

Questionarios

El objetivo de hacer un cuestionario es la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos.

Entrevistas

En este caso el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Las entrevistas se harán tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado. Estas entrevistas pueden basarse en el cuestionario agregándoles las variantes concretas que requieran para cada puesto.

Comités de expertos.

Este enfoque se usa expresamente cuando se recaban las opiniones de un grupo de expertos sobre el análisis de un puesto específico. Es útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. La aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros.

Bitácora del empleado

Consiste en el registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en su cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado el cuaderno puede producir información de gran exactitud. Puede constituir la única vía para la obtención de información cuando las demás no son practicables por diversas razones.

Observación directa

Este método consiste, como su nombre lo indica, en observar todas las actividades que realiza la persona que desempeña el puesto. Es un método muy costoso, lento y susceptible de conducir a errores. Sin embargo, puede utilizarse en micro empresas ya que el personal realiza labores sencillas y bien determinadas.

Conclusión

Este método sugiere adaptarse a las diversas necesidades de la empresa, es decir, mostrar flexibilidad en los procedimientos de descripción de puestos anteriormente mencionados y tener sentido común para mezclarlos de acuerdo a la creatividad de la persona que lo elabora y la importancia que el puesto reviste.

4.2.3 Descripción de cada una de las partes que constituye un Análisis de Puestos.

Identificación del puesto

Aquí se identifica el puesto que se describirá más adelante. Los datos relevantes de esta sección son el título del puesto, la empresa para la cual se realiza el análisis, la ubicación en el organigrama, en su caso, los supervisores inmediatos y los puestos que se encuentren bajo su mando.

Resumen del puesto

Se realiza una descripción sumaria del puesto, las actividades que se desempeñan y las características más relevantes.

Relaciones

Determina la interacción de las personas tanto dentro como fuera de la empresa.

Responsabilidades del puesto

Estas responsabilidades permiten conocer a fondo las labores desempeñadas por cada persona describiéndose las tareas principales y secundarias que se deberán llevar a cabo.

Autoridad

Esta determina el alcance de las actividades dentro del puesto. Especifica el poder de una persona sobre otra que le está subordinada dependiendo del puesto desempeñado.

Condiciones de trabajo

Describe la naturaleza del puesto a desempeñar, es decir, los elementos necesarios con los que cuenta un puesto como horarios y días de trabajo, prestaciones, políticas, entre otras.

Especificaciones del puesto

Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para que la persona pueda desempeñar el puesto. Esta información es vital para llenar una vacante o efectuar una promoción.

Niveles de desempeño

Son los niveles mínimos normales y máximos de rendimiento que se fijan para medir la productividad de un puesto.

4.2.4 Ejemplo de un Análisis de Puestos

TITULO DEL PUESTO: Secretaria

ORGANIZACIÓN: Roma, S.A. de C.V.

UBICACIÓN: Gerencia de Ventas

SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente de Ventas

PUESTO BAJO SU MANDO: Ninguno

Resumen del puesto:

Apoyar al gerente de ventas en las diferentes actividades del departamento y funciones de oficina.

Relaciones:

Internamente se relaciona con el departamento de crédito y cobranza, agentes de ventas, choferes, contador y auditor interno. Externamente se relaciona con los clientes.

Responsabilidades del puesto:

- Contestar llamadas telefónicas.
- Recibir recados y pedidos de los clientes para los agentes de ventas.
- Elabora las salidas de embarque por ruta de venta.
- Registra la salida y ruta a visitar por agente.
- Elabora el registro de operaciones diarias de las ventas de contado, de lo cobrado y vendido a crédito.
- Registra y anexa las operaciones diarias a las ventas globales por vendedor y por presentación.
- Lleva el control de archivo del área.
- Elabora el reporte de ventas semanal del desplazamiento y facturación.
- Entrega los registros de ventas mensuales al Gerente de Ventas para elaborar los resúmenes de ventas mensuales.
- Realiza los cálculos de comisiones a vendedores.
- Realiza llamadas telefónicas a los clientes.

- Elabora cartas, memorándums, actas de juntas, listas de precios y ventas de mostrador.

Autoridad :

Tiene acceso a la información confidencial del departamento de ventas como volúmenes de ventas por ruta y por presentación, relación de clientes, entre otros. Además, tiene autoridad para realizar las actividades antes mencionadas de acuerdo a su criterio en congruencia con los objetivos de la empresa.

Condiciones de trabajo:

- La jornada de trabajo será de lunes a viernes de 7:30 a 16:00 hrs. Y los sábados de 7:30 a 13:30 hrs.
- Tendrá media hora para tomar los alimentos que será de 14:00 a 14:30 hrs.
- Deberá tener conocimientos en computación.
- Se le dará una capacitación aproximada de un mes que podrá ser proporcionada por la persona que ocupa el puesto.

Especificaciones del puesto:

Edad requerida:	Mayor de 21 años
Sexo:	Femenino
Estado Civil:	Soltera
Escolaridad:	Secretaria Comercial o ejecutiva.
Experiencia:	No necesaria.
Habilidades:	Se requiere habilidad para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, así como la adecuada atención en todo trabajo realizado.

4.2.5 Herramientas para desarrollar el trabajo de una persona

Existen diferentes baterías que pueden ayudar a la selección de la persona adecuada para un puesto y son:

a) Desde el punto de vista de la personalidad.

1. Batería de Machover, casa y árbol de Koch: Se caracteriza porque da rasgos de personalidad en forma generalizada y no de manera clínica. Su aplicación es rápida al igual que su calificación, ya que no analiza patologías severas.
2. Batería 16 PF, cuestionario de 16 factores de la personalidad: Su administración es rápida y ofrece una evaluación de la predicción de la conducta humana en los negocios, asesoría y situaciones de investigación.

b) Desde el punto de vista de la inteligencia.

1. Raven, test de matrices progresivas: Es útil para conocer el coeficiente intelectual (CI) de una persona de manera general y rápida.
2. Escala Weshler, WAIS: Es de gran utilidad para conocer de manera específica el coeficiente intelectual (CI) de un individuo.

c) Desde el punto de vista laboral.

1. Prueba de frases incompletas con aplicación a la industria (FIGS): Describe la conducta del individuo. Evalúa la posibilidad de una integración adecuada del examinador a la organización laboral. Clasifica cuatro áreas: responsabilidad, relaciones interpersonales, motivación y concepto de sí mismo.

2. **CLEAVER:** Permite conocer las características del individuo en situaciones laborales. Su aplicación es rápida y tiene la finalidad de identificar cuatro tipos del comportamiento humano: dominio, influencia, constancia y apego.

Al inicio de este capítulo se describió la forma de obtener un análisis de puestos a nivel de actividades y responsabilidades, sin embargo, no solo se puede obtener una descripción en forma laboral, sino también a nivel psicométrico, como la prueba desarrollada por J.P. Cleaver en Princeton, Nueva Jersey en 1960 llamada "Factor Humano Descripción del Empleo" (Human factor and Job Description: HFJD) que coloquialmente hablando se denomina Cleaver en honor a su creador.

Esta prueba busca conocer los mecanismos o medios que ayuden a una persona a desarrollar mejor su puesto. Fue diseñada con el propósito de prever, medir, practicar y establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se ha pensado como necesario para satisfacer un trabajo dado, el tipo de comportamiento del posible candidato y para estar seguros de que la compatibilidad tendrá éxito.

"Para entender a las personas normales es necesario entender como se sienten en su ambiente." Martston.

El sistema Cleaver evalúa 4 factores:

D = Dominio y empuje: Es la capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr resultados superando retos y teniendo iniciativa.

I = Influencia: Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

S = Constancia: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.

C = Apego: Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

No se puede medir aptitud, inteligencia, tendencias o diagnósticos clínicos de los tipos de personalidad con esta prueba, ya que el objetivo de la misma, como ya se mencionó, es explorar la compatibilidad del empleo con el empleado y de estar seguros de que esta compatibilidad tendrá éxito.

4.2.6 Ventajas y desventajas de la prueba Factor Humano Descripción del Empleo

VENTAJAS:

- Fue diseñado para que pudiera aplicarse a cualquier empleo y ser contestado por un individuo cualquiera.
- Ayuda a obtener la descripción del perfil del puesto deseado por medio de 24 enunciados que evalúan el liderazgo, la habilidad de relacionarse, la capacidad para realizar trabajos rutinarios y la capacidad de respetar normas y/o procedimientos.
- Permite comparar las diferencias entre el perfil de puesto existente y el perfil de la persona que solicita el puesto. Esto se realiza mediante gráficas.
- Esta prueba se puede utilizar tanto para seleccionar personal como para promoverlo.

DESVENTAJAS

- No se puede medir aptitud, inteligencia, tendencias o diagnósticos clínicos de los tipos de personalidad.

La calificación obtenida de la descripción del puesto y del comportamiento, refleja que nivel de Empuje, Influencia, Apego y Constancia requiere el puesto y en que nivel de estos factores se encuentra una persona y dependiendo de ello la interpretación de los datos varia.

F.H.- Descripción (Percepción jefe – empleado)

T.- Comportamiento natural en el puesto (fusión L y M)

M.- Motivación en el puesto, comportamiento proyectado. Es el estilo más permanente.

L.- Limitaciones del comportamiento en el puesto. Estilo básico natural. Es el estilo menos permanente.

Las técnicas Cleaver además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos proporciona las clases para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

Se basa en considerar que cada persona tiene sus limitaciones, pues no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones. El ejecutivo debe de comprender esto y estar preparado para manejarlo, ya que las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales. “Al entender y motivar a la gente, es importante que conozcamos su comportamiento, deseos y lo que necesita para obtener éxito” Una vez que hemos estudiado su patrón básico de personalidad como puede ser Empuje, entonces algunas ideas que proporcione el Sistema pueden ser claves en el éxito de su motivación. (Las claves para la motivación del personal son tema que trataremos en el tercer capítulo)

4.2.7 Combinaciones básicas de autodescripción

1. -CREATIVIDAD (D/I):

Tiende a ser lógico, crítico e incisivo en sus enfoques hacia la obtención de metas. Se sentirá retado por problemas que requieran esfuerzos de análisis y originalidad. Será llano y crítico con la gente.

2. - EMPUJE (D/S):

Responde rápidamente a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques, tiene a ser iniciador, versátil, respondiendo rápidamente a la competencia.

3. - INDIVIDUALIDAD (D/C):

Actúa de una manera directa y positiva ante las oposiciones. Es una persona fuerte que toma una posición y lucha por mantenerla. Está dispuesto a tomar riesgos y puede aun ignorar niveles jerárquicos.

4. - BUENA VOLUNTAD (I/D):

Tiende a comportarse en una forma equilibrada y cordial desplegando "agresividad social" en situaciones que percibe como favorables y sin amenazas. Tiende a mostrarse simpático y lucha por establecer relaciones armoniosas con la gente desde el primer contacto con ellos.

5. - PERSISTENCIA (S/C):

Tiende a ser un individuo persistente y perseverante que una vez que decide algo no fácilmente se desvía de su objetivo. Tenderá a tomar un ritmo de trabajo y apearse a él. Puede ser rígido e independiente cuando se aplica la fuerza para hacerle cambiar; exasperando a otros que requieren de su adaptación.

6. - ADAPTABILIDAD (C/D):

Tiende a actuar de una forma cuidadosa y conservadora, en general está dispuesto a modificar o transigir en su posición con el objeto de lograr sus objetivos. Siendo un estricto observador de las políticas, puede aparecer arbitrario y poco flexible al seguir una regla o fórmula establecida. Prefiere una atmósfera libre de antagonismos y desea la armonía.

7. - PERFECCIONISMO (C/I):

Esta persona tiende a ser un seguidor apegado al orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas sus actividades, trata meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos, ya sea por sí mismo o por los demás.

8. - SENSIBILIDAD (C/S):

Esta persona estará muy consciente en evitar riesgos o problemas. Tiende a buscar significados ocultos. La tensión puede ser evidente particularmente si está bajo presión por obtener resultados. En general, se sentirá intranquilo mientras que no tenga una confirmación absoluta de que su decisión ha sido la correcta.

9- AMBIVALENCIA (D=C):

“Cuando un empuje activo y un apego a reglas igualmente activo desencadenados por un mismo estímulo, aparecen al mismo tiempo, tienden a cancelarse entre sí, o al menos a modificarse a sí mismos”. (Citado de “Emociones de las Personas Normales” escrito por William Moulton Marston.)

10. – BANDERA ROJA

(D + C) Ya que esta persona busca una igualdad entre la fuerza para obtener resultados y la calidad de los mismos, es visto con frecuencia como un perfeccionista. No busca “una respuesta” a los problemas sino que desea alcanzar “la mejor respuesta”. Podría sin embargo indicar, que el individuo tiene dificultad en tomar la mayoría de sus decisiones. Los signos externos de esta situación son la tensión y vacilación.

(D-C) Esta persona tiende a resistirse a las peticiones de adaptabilidad hechas o solicitadas por los demás. Prefiere operar solo pero no luchar por su independencia. Se mostrará, en repetidas ocasiones, reacio a seguir sugerencias de otros, aunque pueda no tener ninguna otra idea que proponer.

4.2.8 Entrevistas

Ayudan a detectar actitudes incorrectas antes de contratar personal. Es de vital importancia contar con un buen plan de entrevista que facilite el proceso de escoger a la persona adecuada para el puesto vacante.

El proceso de la entrevista comienza con la preparación de las preguntas. Para ello se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- Elaborar las preguntas con claridad para recibir las respuestas que se esperan.
- Probar las preguntas con alguien antes de usarlas en la entrevista.
- Replantear las preguntas si no se obtiene la información necesaria.

La buena preparación de las preguntas es necesaria ya que muchas veces éstas son las inadecuadas y no el entrevistado.

La lista de preguntas contribuye a centrar la entrevista para evitar que se convierta en una conversación agradable que lleve a pensar que el candidato es "perfecto" cuando, de hecho, no se tiene una idea clara de que cumpla con el perfil deseado. También ayuda a plantear a todos los candidatos las mismas preguntas, lo cual permite obtener información comparativa para evaluarlos.

Otro punto de estructurar las preguntas es obligar al entrevistado a relacionarse con experiencias reales. Solicitar que la gente narre sus experiencias permite detectar a las "estrellas de la entrevista", es decir, gente que brilla durante una entrevista pero que en realidad no puede realizar el trabajo.

Una buena táctica para realizar las entrevistas es dedicar 75% de la misma a escuchar y 25% a hablar. Además, conviene tomar notas para tener un recuento preciso de lo que responden los candidatos y de su forma de actuar.

Después de la entrevista es de gran utilidad verificar las recomendaciones del entrevistado, recorrer las instalaciones con el aspirante, presentarlo a todos los empleados, con el fin de conocer si muestra interés, si sigue indicaciones o toma la iniciativa y si puede trabajar en equipo.

Por lo tanto, si se contrata con base en el perfil del empleo y en la actitud adecuada se contratará, sin lugar a dudas, al mejor empleado.

4.3 ANÁLISIS DE PUESTOS DE NUEVOS HORIZONTES TURISMO.

TÍTULO DE PUESTO: Director General

ORGANIZACIÓN: Nuevos Horizontes Turismo, S.A. de C.V.

UBICACIÓN: Gerencia General

PUESTOS BAJO SU MANDO: Departamento Administrativo, Departamento de Ventas, Agente de Ventas y Reservas y Encargado de Servicios Personalizados.

Resumen del puesto:

Responsable de la efectiva administración de la empresa, por lo tanto, programa, organiza, integra, dirige y controla las actividades de todos los departamentos de acuerdo a las políticas y normas establecidas. Apoya a dichos departamentos por medio de asistencia, capacitación, actualización, comprensión, estímulo y apremio auxiliándose para ello del personal de cada área.

Relaciones:

Mantiene relación directa con todo el personal para mantenerlo actualizado y así puedan cumplir con las funciones de cada uno de sus puestos. También mantiene relación directa e indirecta con los clientes para satisfacer sus necesidades y lograr ser recomendados; además con los prestadores de servicios turísticos con el fin de obtener mejores opciones de viaje para los clientes.

Responsabilidades del puesto:

1. Administrar adecuada y exitosamente la actividad empresarial.
 - Toma decisiones de carácter general.
 - Evalúa el desempeño de los diferentes departamentos.
 - Autoriza los programas y planes propuestos por los departamentos.
 - Realiza la selección y contratación del personal.

2. Vigilar el ejercicio de la autoridad de acuerdo a las funciones de cada puesto.
 - Supervisa al personal de cada departamento para que ajusten sus actividades a las funciones que les ha fijado, de tal forma que no exista duplicidad de funciones ni fuga de obligaciones.
 - Revisa en coordinación con los encargados de los diferentes departamentos los objetivos organizacionales y departamentales.
 - Delega responsabilidades de acuerdo a las funciones específicas de cada puesto.

3. Analizar e interpretar los Estados Financieros con el fin de mantener y mejorar la posición económica de la empresa.
 - Controla los pagos hechos a prestadores de servicios turísticos, pago de impuestos y demás gastos.
 - Revisa y ajusta planes y programas en coordinación con los encargados en base a la información financiera y reportes proporcionados por los mismos gerentes.
 - Autoriza la expedición de cheques firmándolos.

4. Formular y revisar en coordinación con los encargados las siguientes actividades:
 - Políticas y normas generales así como departamentales.
 - Mejoras a la estructura organizacional.
 - Prestaciones que otorga la empresa.

5. Promover un ambiente organizacional agradable y adecuado dentro la empresa.
 - Busca y desarrolla en los empleados las cualidades y conocimientos necesarios para contar con personal calificado.
 - Convoca juntas con el personal cada mes para informarles las nuevas decisiones tomadas.
 - Motiva e incentiva al personal.

- Establece una adecuada comunicación mediante una actitud abierta hacia el personal.
 - Revisa y mejora las remuneraciones e incentivos para los empleados con el fin de contar con la plena colaboración de los mismos.
 - Apoya al personal en la toma de decisiones.
 - Autoriza la carta para prestadores de servicios turísticos solicitando descuento para viajes exclusivos del personal de la agencia.
6. Mantener la imagen de la empresa para ser competitivos.
- Promueve buenas relaciones con prestadores de servicios turísticos y otras empresas de giro similar y/o diferente.
 - Representa a la empresa en actividades o eventos empresariales de carácter social.
 - Atiende a clientes y visitantes procurando crear en ellos una actitud favorable hacia la empresa.

Autoridad:

Tiene plena autoridad en la toma de decisiones de carácter financiero, empresarial y de cambios a la empresa. Además es el encargado de autorizar y delegar las funciones y responsabilidades a sus empleados.

Condiciones de trabajo:

- El horario de trabajo es de 09:30 a 14:00 hrs. Y de 16:30 a 19:00 hrs.
- Se ajustará a las políticas y reglamentos de la empresa.
- Evitará tratar asuntos personales dentro de las horas de trabajo.

Especificaciones del puesto:

Edad requerida:	De 25 a 60 años
Sexo:	Femenino
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas o carrera afín.
Experiencia:	Mínimo dos años en la administración de un negocio.
Habilidades:	Facilidad verbal, capacidad de liderazgo, dominio del idioma inglés en un 85%, capacidad de persuasión, toma de decisiones.

TITULO DEL PUESTO: Encargado del Área Administrativa

ORGANIZACIÓN: Nuevos Horizontes Turismo, S.A. de C.V.

UBICACIÓN: Departamento Administrativo

SUPERVISOR INMEDIATO: Director General

PUESTO BAJO SU MANDO: Encargado de Servicios Personalizados.

Resumen del puesto.

Encargado de optimizar los recursos materiales, económicos y humanos, así como el buen funcionamiento de estos dentro de la empresa. Supervisa al encargado de servicios personalizados.

Relaciones.

Tiene relación directa en primera instancia con el gerente general, en segunda con el gerente de ventas y resto del personal de la empresa. Externamente se relaciona con los prestadores de servicios turísticos, clientes y despacho contable llevando buenas relaciones.

Responsabilidad del puesto

1. Supervisar la actuación del encargado de servicios personalizados tanto por medios de revisión de controles y reportes como personalmente.
2. Encargado del manejo de caja chica.
 - Lleva el control de flujo de efectivo.
 - Lleva el control de combustible.
 - Autoriza pagos y compras diferentes de insumos.
3. Organizar, dirigir, controlar y supervisar al personal.
 - Realiza el reclutamiento.
 - Efectúa el pago de la nómina.
 - Supervisa la asistencia del personal.
 - Vigila que el adiestramiento y capacitación impartida a los empleados sea la apropiada y que se obtenga el mayor beneficio posible.

4. Llevar control interno de las cuestiones contables.
 - Realiza facturas por comisiones pagadas por los prestadores de servicios turísticos y, en su caso, para los clientes.
 - Elabora reportes de ventas por expedición de boletos de avión cada 15 días.
 - Mantiene los auxiliares de las cuentas bancarias con los saldos actualizados.
 - Expide cheques previa programación de pagos.
 - Elabora conciliaciones bancarias de cada cuenta por mes.
 - Otorga al despacho contable la documentación necesaria para la elaboración de Estados Financieros y declaraciones para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

5. Vigilar el buen funcionamiento de las actividades cotidianas en la empresa.
 - Revisa diariamente actividades pendientes para darles seguimiento.
 - Mantiene el stock de papelería, cupones y boletaje al día.
 - Promueve buenas relaciones entre los empleados.
 - Mantiene buenas relaciones con los prestadores de servicios turísticos y con los clientes.
 - Mantiene informados al personal por medio de reportes sobre las actividades realizadas.

Autoridad:

Tiene autoridad para tomar decisiones referentes al personal y cuestiones contables en coordinación con el Director General. Así mismo, tiene autoridad para mantener buenas relaciones entre los empleados e implementar programas que ayuden a la organización. En coordinación con el Gerente General realizará la contratación del personal; representará a la empresa en su ausencia o bajo indicaciones.

Condiciones de trabajo:

- El horario de trabajo será de 09:30 a 14:00 hrs. Y de 14:30 a 17:00 hrs.
- Se ajustará a las políticas y reglamentos de la empresa.
- Evitará tratar asuntos personales dentro de las horas de trabajo.

Especificaciones del puesto:

Edad requerida:	De 22 a 60 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Bachillerato terminado
Experiencia:	No necesaria
Habilidades:	Facilidad verbal, manejo de personal, conocimiento en aspectos contables, conocer y dominar lo referente a relaciones públicas, tomar decisiones en el momento oportuno, iniciativa propia para realizar su trabajo, manejar equipo de oficina.

TITULO DEL PUESTO: Encargado del Área de Ventas

ORGANIZACIÓN: Nuevos Horizontes Turismo, S.A. de C.V.

UBICACIÓN: Departamento de Ventas

SUPERVISOR INMEDIATO: Director General.

PUESTO BAJO SU MANDO: Agentes de Ventas y Reservaciones.

Resumen del puesto:

Promueve, actualiza y fomenta el desarrollo de la agencia en el mercado a través de medios de información y documentación actual e innovadora. Promueve el espíritu competitivo en el personal para que mejoren y enriquezcan a sus puestos.

Relaciones:

Informa directamente al Director General sobre las estrategias, logros y planes de mercadotecnia que impulsan el desarrollo competitivo de la agencia. Trabaja en coordinación con el Encargado del Área Administrativa apoyándose mutuamente para el desarrollo de nuevas estrategias de ventas. Supervisa y evalúa el desempeño del agente de ventas a fin de reforzar su trabajo en la agencia. Externamente tiene comunicación directa con los clientes y prestadores de servicios con quienes mantiene relaciones amistosas dando el mejor de los servicios y atenciones, permitiendo así colocarse en una posición favorita entre los mismos.

Responsabilidades del puesto:

1. Supervisar y reforzar las actividades del agente de ventas respecto a:
 - Seguimiento a atención a clientes.
 - Programas y paquetes nuevos e información que se ofrece al cliente con el menor costo para él y en el menor tiempo posible.
 - Repone los boletos de autobús y cupones de hotel solicitándolos al área administrativa, para que den un excelente servicio al cliente.

2. Informar y autorizar a los agentes de ventas con qué prestadores de servicios se trabajará, en qué ocasiones y condiciones.
 - De acuerdo a la situación que se tenga en ese momento con el cliente para agilizar el servicio.

3. Respalda, apoya y supervisa al agente de ventas en el trato con clientes:
 - Cuando exista alguna situación difícil de resolver.
 - En caso de tratos especiales o nuevos clientes.
 - Cuando se da seguimiento en el viaje para que a su regreso se obtengan los comentarios que ayudan a incrementar la calidad de los servicios.

4. Encargado de transmitir lo que se desea proyectar de la agencia al mercado.
 - Realiza visitas de cortesía y relaciones a clientes y prestadores de servicio con quienes se está tratando con el fin de mejorar las prestaciones de trabajo y de servicio.
 - Se encarga de contactar, seleccionar y contratar, en coordinación del Director General, los medios de comunicación a utilizar en la publicidad de la agencia, supervisando el desarrollo de los mismos así como su efectividad.
 - Realiza la planeación de estrategias de publicidad y promoción.
 - Planea y coordina las estrategias de mercadotecnia que aumenta la cartera de clientes.
 - Asiste a convenciones y eventos en los que se esté representando a la agencia.

Autoridad:

Tiene autoridad en cuanto a la toma de decisiones sobre las actividades promocionales de paquetes en general, especialmente en las salidas grupales y tours al extranjero que se organizan en la agencia. También tiene autoridad sobre los agentes de ventas y reservaciones en lo que se refiere al apoyo de información en cuanto a servicio dentro de la agencia.

Condiciones de trabajo:

- El horario de trabajo será de 09:30 a 14:00 hrs. y de 16:30 a 19:00 hrs.
- Evitará el trato de asuntos personales en horario de trabajo.
- Se ajustará a las políticas y reglamentos de la empresa.

Especificaciones del puesto:

Edad requerida:	De 22 a 50 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Bachillerato terminado
Experiencia:	No necesaria
Habilidades:	Facilidad verbal, manejo de personal, conocer y dominar lo referente a relaciones públicas, tomar decisiones e iniciativa propia para realizar su trabajo, dominio del idioma español e ingles.

Las personas que laboren como encargados y/o responsables de los departamentos ejercerán una influencia alta en las personas. Además deberán ser personas abiertas que desplieguen optimismo contagioso y tratarán de ganarse a la gente a través de la persuasión y un acercamiento emotivo. Desplegarán confianza en sí mismos en sus tratos con otras personas. Este tipo de personas sienten que no importa que situación se presente ya que serán capaces de actuar en forma exitosa.

Desglosando, deberán contar con las siguientes habilidades:

- Establecer contactos con la gente.
- Hablar con soltura.
- Proyectar estabilidad.
- Motivar a la gente a actuar.
- Desear ayudar a los demás.
- Generar entusiasmo.

- Atender a la gente.
- Participar en la comunidad.
- Radiar optimismo.
- Proporcionar una impresión favorable.
- Buscar la variedad.
- Reaccionar favorablemente y de manera rápida a los cambios.
- Cubrir varias actividades.

Las habilidades mencionadas variarán en mayor o menor grado dependiendo del cargo que desempeñen. El Director General deberá contar con todas las habilidades mencionadas, mientras que el Encargado del Área Administrativa se enfocará a desplegar confianza en sí mismo y el Encargado del Área de Ventas se enfocará a desarrollar la habilidad de contacto.

TITULO DEL PUESTO: Agente de Ventas y Reservasiones

ORGANIZACIÓN: Nuevos Horizontes Turismo, S.A. de C.V.

UBICACIÓN: Ventas y Reservasiones

SUPERVISOR INMEDIATO: Encargado del Área de Ventas

Resumen del puesto:

Encargado del buen funcionamiento en las operaciones de ventas y reservasiones; además de ser responsable de la imagen y del trato proporcionado al cliente.

Relaciones:

Internamente se relaciona con todo el personal de la empresa y se reporta directamente con el Encargado del Área de Ventas. Externamente tiene trato diario con los clientes y frecuentemente con los prestadores de servicios turísticos.

Responsabilidades del puesto:

1. Estar siempre actualizados.
 - Lee la información que envían los prestadores de servicios turísticos sobre nuevos paquetes y promociones.
 - Archiva dicha información de acuerdo a la clasificación estipulada.
 - Asiste a cursos de capacitación ofrecidos por los prestadores de servicios turísticos y/o los proporcionados por la empresa.
 - Mantiene los directorios telefónicos al día.
2. Abrir la agencia puntualmente para atención al público.
3. Atender al cliente tomándole los datos para realizar la reservación y/o venta respectiva.
 - Busca información dentro de la agencia sobre el destino a visitar por el cliente. En caso de no encontrarla la solicita vía internet, elabora fax o llama por vía telefónica a los prestadores de servicios turísticos solicitándola.
 - Ofrece a los clientes diferentes opciones para su viaje.

- Realiza la reservación correspondiente informándole al cliente la forma de pago.
 - Hace la venta de los servicios solicitados.
 - Elabora cupones de hotel, boletos de autobús, boletos de avión, portaboletos y demás documentos necesarios para el viaje de los clientes.
 - Elabora factura de comisión a nombre del prestador de servicio turístico con su respectiva ficha de depósito.
 - Entrega a tiempo la documentación referente al viaje solicitado al cliente.
4. Dar seguimiento a los viajes de los clientes desde su inicio hasta su término.
- Esta pendiente de los tiempos límites de pago de las reservaciones informándole al cliente.
 - Asegura que la información que se tiene sobre el viaje del cliente este de acuerdo con la que tiene el prestador del servicio turístico.
 - Reconfirma los vuelos de los pasajeros tanto de salida como de regreso.
 - Hace los cambios que requiera el cliente antes y/o después de iniciado el viaje.
 - Se comunica con el cliente a su llegada con el fin de saber cómo fue atendido y si le gustó el servicio.
5. Dar seguimiento a los pendientes para no tener retrasos u olvidos.
- Sigue trabajando en los viajes que no se han concluido.
 - Esta al pendiente de las reservaciones que se realizan con mucha anticipación.
 - Atiende con prontitud actividades que no tengan que ver con los movimientos cotidianos de la agencia, como llevar un control de las llamadas de larga distancia, recibir información que llega a la agencia, entre otros.
6. Realizar contrataciones de viajes con los prestadores de servicios turísticos.
- Solicita vía internet o sistema de telereservaciones, vía fax o telefónicamente la reservación y/o venta de algún destino turístico.

- Acuerda la fecha de pago y la informa al cliente.
- Revisa las políticas de contratación y cancelación.
- Envía vía fax factura de comisión con carta explicatoria del viaje contratado.

7. Encargado de la imagen de la empresa.

- Tiene buena presentación y limpieza en su área de trabajo.
- Proporciona un trato solícito y atento tanto a los clientes como al resto del personal.
- Lleva buenas relaciones públicas.
- Contesta el teléfono cordialmente mencionando el nombre de la agencia y saludando al cliente.

Autoridad

Tiene autoridad para realizar reservaciones, ventas y todo lo relacionado con el trato al cliente, como aclaraciones en viajes.

Condiciones de trabajo

- El horario de trabajo será de 09:20 a 14:00 hrs. y de las 14:30 a las 19:00 hrs. .
- Buena presentación.
- Trato solícito con los clientes.
- Prestaciones de ley.
- Jornada de trabajo de siete horas y media laborando de lunes a sábado.
- Los sábados se laborará de 9:45 a.m. a 1:00 p.m.

Especificaciones del puesto

Edad requerida:	De 20 a 40 años
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistitno
Escolaridad:	Bachillerato terminado
Experiencia:	No necesaria

Habilidades:

Facilidad verbal, dinamismo, facilidad para establecer relaciones, manejo de equipo de oficina.

Este puesto necesita de personas con constancia alta y empuje bajo para que puedan desempeñar actividades rutinarias de oficina. Es un puesto de paciencia. Las personas tenderán a ser constantes y consistentes prefiriendo tratar un proyecto o tarea a la vez. Dirigirán sus habilidades y experiencias hacia áreas que requieren profundización y especialización. Ecuánimes bajo las presiones. Por ello este tipo de personas requieren de las siguientes habilidades:

- Desempeñar un patrón de trabajo.
- Permanecer sentado o en un solo lugar.
- Ser paciente.
- Desarrollar habilidades especiales.
- Concentrarse en el trabajo.
- Demostrar lealtad.
- Reflejar compostura.
- Ser buen escuchador.
- Tranquilizar a gente descontrolada.
- Sopesar pros y contras.
- Calcular riesgos cautelosamente.
- Operar en un ambiente protegido.
- Requiere de sanciones y dirección.
- Ejercer cautela.
- Conservar logros.
- Trabajar en un ambiente predecible.
- Buscar hechos.
- Deliberar antes de actuar.
- Autosacrificarse por otros.

TITULO DEL PUESTO: Encargado de Servicios Especializados.

ORGANIZACIÓN: Nuevos Horizontes Turismo, S.A. de C.V.

UBICACIÓN: Servicios

SUPERVISOR INMEDIATO: Encargado del Área Administrativa.

Resumen del puesto:

Encargado de servir a los clientes que por cuestiones de trabajo u otra índole no pueden recoger la documentación necesaria para su viaje entregándoselas en sus oficinas u domicilios. Así como todo lo relacionado con el trabajo fuera de la oficina: bancos, prestadores de servicios turísticos, entre otros.

Relaciones:

Internamente se reporta con el Encargado del Área Administrativa y trabaja con los agentes de ventas y reservaciones. Externamente se relaciona con los clientes al entregar los documentos para su viaje, así como con el personal de bancos, prestadores de servicios turísticos y oficinas en general.

Responsabilidad del puesto:

1. Transportar documentos fuera de la empresa.
 - Lleva al correo o mensajería la documentación necesaria para los prestadores de servicios turísticos y clientes que se encuentran fuera de la localidad.
 - Recoge con prestadores de servicios turísticos y clientes dentro de la localidad los documentos para la realización del viaje de los clientes.
 - Entrega documentos al cliente en su oficina o domicilio personalmente.

2. Servir de apoyo para los agentes de ventas y reservaciones.
 - Contesta el teléfono cuando un agente de ventas y reservaciones se encuentre ocupado.
 - Archiva información llegada a la empresa clasificándola.
 - Puede elaborar portaboletos, facturas, fichas de depósito, entre otros.

Autoridad:

Tiene autoridad para desempeñar sus funciones de la manera en la que considere que puede ser más eficiente y eficaz en coordinación con los objetivos de la empresa.

Condiciones de trabajo

- El horario de lunes a viernes será de 10:30 a.m. a 3:00 p.m. y de 16:30 a 19:00 hrs. Los sábados de 10:30 a.m. a 1:00 p.m.
- Prestaciones de ley.

Especificaciones del puesto:

Edad requerida:	De 16 a 40 años
Sexo:	Masculino
Estado Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Secundaria terminada
Experiencia:	No necesaria
Habilidades:	Facilidad verbal, saber tratar a los clientes, saber manejar el dinero, tener conocimientos numéricos, manejo de equipo de oficina.

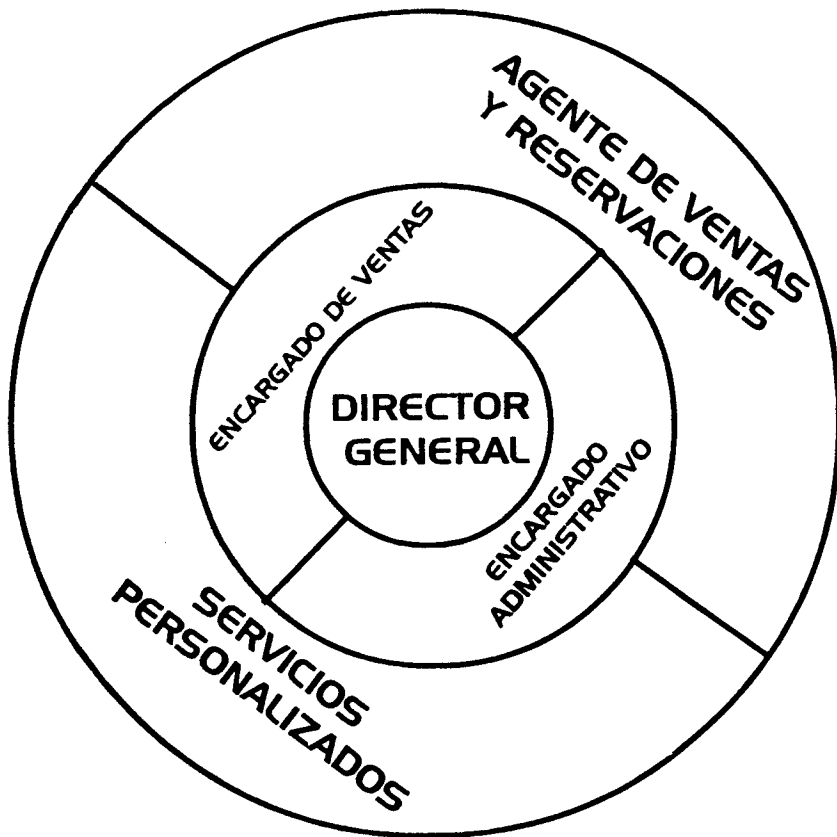
El puesto anterior requiere también de una constancia alta y una influencia baja ya que por la naturaleza del mismo realizarán actividades rutinarias e independientes. Las personas tienden a ser individuos controlados y pacientes. Se moverán con moderación y premeditación en la mayoría de las situaciones, actuarán con cuidado y concentración.

Para ello necesitarán de las siguientes habilidades:

- Desempeñar un patrón de trabajo.
- Ser paciente.
- Demostrar lealtad.
- Reflejar compostura.
- Ser buen escuchador.

- Tranquilizar gente descontrolada.
- Concentrarse en el contexto de su trabajo.
- Buscar hechos.
- Hablar llanamente.
- Respetar la sinceridad.
- Reflexionar en nuevas ideas.
- Preferir cosas a personas.
- Pensar lógicamente.
- Poca persuasión.

ORGANIGRAMA NUEVOS HORIZONTES TURISMO



5. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

5.1 INTRODUCCION

El personal de una empresa constituye el único "recurso" vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás recursos que son inertes y estáticos por sí mismos.

La palabra "recurso" representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso son participantes en la organización que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Para efectos de estudio y por cuestiones de costumbre los llamaremos también Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos no son solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, potenciales, salud e intereses vocacionales que cada persona posee y que va encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Por tales motivos tienen características que los distinguen de los demás recursos, como son:

- a) No pueden ser propiedad de la organización.
- b) Implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud. Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.
- c) Las experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles ya que se manifiestan a través del comportamiento de las personas de la organización.

Por ello, es de gran importancia para las empresas de hoy contar con métodos que les permitan adaptarse a los cambios y aprovechar mejor las oportunidades en cuanto al Recurso Humano se refiere.

5.2 ¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?

La palabra motivación se deriva del latín *motivatum*, que significa "lo que pone en movimiento", es decir, aquello que provoca la acción.

Es difícil definir la motivación pues no explica "todas" las acciones humanas, sino solamente comportamientos humanos internos; aún así se darán conceptos que se apegan a una definición.

Motivación es la: "Voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal"³

"Es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo"⁴

"Es algo que se produce en el interior de un individuo y que le lleva a hacer algo"⁵

Podemos concluir que motivación es aquello que te impulsa a realizar algo, ya sea de manera consciente o inconsciente, con el fin de satisfacer un deseo o una necesidad.

La motivación es lo más parecido a lo que los griegos llamaban *philotimo* que literalmente significa "amor de sí mismo", pero en sentido más amplio es la respuesta a un reto, es el orgullo que siente el hombre cuando logra algo; este orgullo, esta respuesta es interior.

³ STHEPEN P. Robbins: *Comportamiento Organizacional*; Ed. Prentice Hall, México, D.F. 1994; pág. 207

⁴ MERCADO Salvador. *Administración Aplicada*; Ed. Noriega Limusa, México, D.F. 1991; pág. 647

⁵ JURAN J.M., *Jurán y el Liderazgo para la Calidad, un Manual para Directivos*, Ed. Díaz de Santos, S.A., España 1990; pág. 96

El grado de motivación varía de una persona a otra y también en el caso de una misma persona pero en diferentes momentos. Desde luego, todas las personas están motivadas, algunas de una manera personalmente aceptable y otras de una manera organizacionalmente eficaz.

5.3 MOTIVACIÓN O MANIPULACIÓN

Aún cuando las dos palabras a menudo se confunden, motivación no es lo mismo que manipulación. Realmente no existe una fuerza externa que logre que un hombre desee hacer lo que de otra manera no haría voluntariamente.

Toda motivación es interna y tiene sus raíces en la personalidad del individuo. Por esa razón este puede ser estimulado pero no puede ser manipulado por mucho tiempo. La persona que intenta manipular a otra y lo logra no obtiene muy buenos resultados ya que logra que la gente haga el trabajo más no que quiera hacer el trabajo.

5.4 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de conceptos sobre motivación. En este tiempo surgen tres teorías básicas de motivación que son: La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría XY de Douglas Mc Gregor y la teoría Motivación-Higiene de Frederick Herzberg.

Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow

Maslow partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades que son:

1. Necesidades fisiológicas: se les llama innatas o primarias; incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad: estabilidad en el trabajo y protección contra daños materiales y emocionales.
3. Necesidades sociales: afecto, sentimiento de pertenencia, de aceptación y la amistad, como: el compañerismo, fiestas, deportes, etc.
4. Necesidades de estima: factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos, como la posición, el reconocimiento, y la atención.
5. Necesidades de autorrealización: el impulso por llegar a ser aquello para lo cual se tiene capacidad, como el crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Como el hombre es un todo integrado, jamás se tratará con una persona que tenga solo una de las necesidades mencionadas, se tratará con gente influenciada por una compleja trama de necesidades que se manifiestan de mil maneras.

Esta teoría supone que cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad. "Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establecería que si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfechas jamás, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva"⁶

⁶ Idem. pág. 209

Maslow dividió las cinco necesidades en un orden superior (necesidades sociales, estima y autorrealización) y un orden inferior (necesidades fisiológicas y de seguridad). Las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona), mientras que las de orden inferior se satisfacen de manera externa (como salarios, contratos sindicales y antigüedad).

Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor

Según Douglas Mc Gregor la estructura de las organizaciones empresariales se fundamenta en ciertas suposiciones sobre la naturaleza y motivación humanas, por ende, propuso dos concepciones diferentes del ser humano, una básicamente negativa llamada teoría X: "La gente trabaja sólo mientras haya alguien controlando su trabajo", y otra básicamente positiva llamada teoría Y: "La gente no es perezosa o irresponsable por naturaleza y debidamente motivada es capaz de dirigir sus propios esfuerzos para lograr las metas previstas".

Según la teoría X el carácter del ser humano se basa en cuatro supuestos:

- A los empleados no les gusta trabajar.
- Deben estar sujetos a presiones o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
- Eluden la responsabilidad.
- Los empleados no tienen grandes ambiciones.

En el otro extremo de esta opinión negativa se encuentran cuatro supuestos positivos llamados teoría Y:

- Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- Las personas son capaces de autodirigirse.
- Aprenden a aceptar la responsabilidad.
- Las personas tienen capacidad para tomar decisiones innovadoras.

Mc Gregor propuso ideas como la participación para tomar decisiones, los empleos con responsabilidad y desafíos y las relaciones positivas de grupo como alternativas para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Teoría Motivación-Higiene de Frederik Herzberg

Herzberg pensaba que la relación entre la persona y su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona.

Sostiene que cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo tienden a atribuirse características como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo (factores intrínsecos o motivacionales). Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos o higiénicos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, el salario, y las condiciones laborales.

Herzberg afirma que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de los que conducen a la insatisfacción laboral, es decir, el hecho de eliminar las características insatisfactorias de un trabajo no siempre hace que el trabajo sea satisfactorio. Como consecuencia descubrió que algunas características como: la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario, que son elementos ambientales, guardan una relación consistente con la insatisfacción laboral y tienen poca o ninguna relación con la motivación del comportamiento específico referente al trabajo; y que la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento guardan una relación consistente con la satisfacción laboral y son los factores que pueden motivar a un hombre. Este razonamiento de Herzberg explica por qué un trabajador puede odiar su trabajo y aún así permanecer en la empresa, o bien amarlo y renunciar.

Las tres teorías mencionadas no son las únicas pero sí son la base para el desarrollo de las teorías motivacionales contemporáneas, las cuales son: Teoría ERG de Clayton Alderfer, Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, Teoría de las Características de las Actividades: Teoría de los atributos requeridos por la actividad de Turner y Lawrence, El Modelo de las Características del trabajo de Hackman y Oldham y El Modelo de Procesamiento de la Información social creados por investigadores del comportamiento organizacional; Teoría de las Metas de Edwin Locke, Teoría del Reforzamiento, Teoría de la Igualdad de J. Stacy Adams, Teoría de las Expectativas de Victor Vroom y Teoría Z de William Guchi.

Existen muchas teorías acerca de la motivación y debida a esta amplia variedad de teoría F. Sikula las agrupa en cuatro subdivisiones principales:

- a) Individual
- b) De grupo
- c) Ambiental
- d) Enfoque de sistemas

a) Teorías individuales

Son la forma o versión más conocida de las teorías motivacionales. Analizan el comportamiento humano individual.

b) Teorías de grupo

Estas parten sobre la base de que el comportamiento humano no se debe tanto a factores individuales como a elementos y factores de grupo, tales como funciones que se desempeñan, normas, sentimientos, actividades, interacciones, tradiciones, usos y costumbres. Una persona tiene un comportamiento impuesto por todas estas fuerzas de grupo que son el resultado de las presiones sociales y del conjunto de relaciones humanas.

Roles y normas

Un rol es una serie de patrones esperados de conducta que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social.

Las normas son estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. Estas señalan a los miembros del grupo lo que pueden y no pueden hacer en ciertas circunstancias, es decir, le indican al individuo lo que se espera de él en ciertas situaciones.

Sentimientos, actividades e interacciones

Son también elementos de motivación de grupo, ya que todo comportamiento humano se puede identificar con cualquiera de estos tres conceptos sociológicos.

“Los sentimientos son fundamentalmente sensaciones y emociones; las actividades son manifestaciones del comportamiento físico; las interacciones son una especie de relaciones sociales excéntricas, híbridas ó parafísicas y cuasiemocionales”⁷

Tradiciones, usos y costumbres

“Las tradiciones, usos y costumbres son también fuerzas o presiones producidas externas y socialmente que originan el comportamiento humano”.⁸ Dichas tradiciones, usos y costumbres son conocimientos, opiniones, doctrinas y prácticas que se transmiten en forma oral, por vía del ejemplo, o mediante la literatura. Abarcan la forma ordinaria o usual de la acción o actuación de una persona o de un conjunto de personas.

Razones principales para unirse a un grupo

Cuando las personas se sienten solas o excluidas los grupos pueden satisfacer las necesidades de seguridad, posición, amor propio y relaciones sociales.

⁷ SIKULA F.. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, Edit. Limusa, México D.F. 1989, pag 107

⁸ Ibidem

Roles y normas

Un rol es una serie de patrones esperados de conducta que se le atribuyen a alguien que ocupa un puesto determinado en una unidad social.

Las normas son estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. Estas señalan a los miembros del grupo lo que pueden y no pueden hacer en ciertas circunstancias, es decir, le indican al individuo lo que se espera de él en ciertas situaciones.

Sentimientos, actividades e interacciones

Son también elementos de motivación de grupo, ya que todo comportamiento humano se puede identificar con cualquiera de estos tres conceptos sociológicos.

“Los sentimientos son fundamentalmente sensaciones y emociones; las actividades son manifestaciones del comportamiento físico; las interacciones son una especie de relaciones sociales excéntricas, híbridas ó para físicas y cuasiemocionales”⁷

Tradiciones, usos y costumbres

“Las tradiciones, usos y costumbres son también fuerzas o presiones producidas externas y socialmente que originan el comportamiento humano”.⁸ Dichas tradiciones, usos y costumbres son conocimientos, opiniones, doctrinas y prácticas que se transmiten en forma oral, por vía del ejemplo, o mediante la literatura. Abarcan la forma ordinaria o usual de la acción o actuación de una persona o de un conjunto de personas.

Razones principales para unirse a un grupo

Cuando las personas se sienten solas o excluidas los grupos pueden satisfacer las necesidades de seguridad, posición, amor propio y relaciones sociales.

⁷ SIKULA F.. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, Edit. Limusa, México D.F. 1989, pag 107

⁸ Ibidem

Una de las razones más frecuentes para unirse en un grupo es la seguridad. Podemos afirmar que a pocas personas les agrada estar solas y que cuando están en grupo se sienten más fuertes, dudan menos de ellas mismas y resisten mejor las amenazas. La interacción con otros y el formar parte de un grupo origina confianza.

Otras razones son:

El estatus: el grupo es un medio para proporcionar prestigio. Por ejemplo: cuando los miembros de un grupo son considerados importantes por los demás, este grupo deriva reconocimiento y posición y si una persona logra entrar tendrá dicho reconocimiento y posición.

La autoestima: este punto tiene relación con el anterior. El hecho de pertenecer a un grupo, además de proyectar una posición ante quienes están en él, también puede hacer sentir a sus miembros que valen, aumentando así la autoestima.

Afiliación: los grupos contribuyen a satisfacer las necesidades de amistad y de relaciones sociales. Esta interacción en el trabajo es la fuente primaria de satisfacción de la necesidad de afiliación.

El poder: *Es uno de los aspectos más atractivos del grupo. Con frecuencia algo que no se puede alcanzar individualmente, se puede lograr gracias a la acción del grupo.*

Obtención de metas: Cuando una actividad particular requiere el trabajo de varias personas estas se agrupan de acuerdo a talentos, conocimientos o fuerzas para realizar el trabajo, y así obtener la meta propuesta.

c) El enfoque ambiental

Es también una teoría externa, se considera dentro de una perspectiva "cultural" y no de "grupo". Esta teoría sostiene que el comportamiento humano lo determina básicamente el medio ambiente económico, tecnológico, político y social de una persona. Una persona es lo que es, en su mayor parte debido a las presiones culturales sobre las que casi no tiene dominio.

d) Enfoque de sistemas

Es una integración de las teorías individuales, de grupo y ambientales. Estas teorías son vistas como incentivos motivadores colectivos que interactúan dentro de un marco sistemático para producir resultados de comportamiento organizacional, de grupo e individuales.

El enfoque de sistemas establece que el comportamiento del individuo o de un grupo o de una empresa es el resultado de un número de variables dinámicas, complejas y relacionadas. La acción humana es el producto de múltiples factores que se manifiestan dentro de un contexto o situación.

La crítica principal a este enfoque de sistemas es que no revela cuáles son los factores motivantes de mayor o menor importancia.

5.5 REPORTE DEL TRABAJO DE CAMPO.

ESTUDIOS ELABORADOS PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

Para tener y mantener un equipo de trabajo efectivo se requiere más que instalaciones de trabajo adecuadas y un ambiente de trabajo agradable; los empleados necesitan estar motivados para garantizar su satisfacción con el trabajo.

Para mejorar los niveles de satisfacción y productividad en la organización es necesario identificar cuáles son los elementos que mantienen motivados al personal; qué les motiva a luchar por su satisfacción laboral e individual y qué los hace ir hacia atrás en su desempeño. Por ello, con el fin de conocer las necesidades del personal de Nuevos Horizontes Turismo y sentar así las bases que justifican nuestra investigación, se aplicó un cuestionario (ver anexo #1) de veintiún preguntas que hacen referencia al clima organizacional en cuanto a lo que les ofrece la agencia y el grado de conocimiento y satisfacción que tienen los empleados dentro de la misma. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: el personal de Nuevos Horizontes Turismo se encuentra satisfecho con su ambiente de trabajo, sin embargo, no conocen las prestaciones a las que tienen derecho, ni las metas y objetivos de la organización, ni los medios que utiliza la empresa para conocer sus deseos y necesidades, viéndose reflejado en su desempeño.

Este cuestionario dió a conocer qué aspectos ocupábamos reforzar y adecuar a las expectativas y necesidades de la agencia y del personal; razón por la cual iniciamos con la creación de la misión, filosofía, visión, objetivos, metas, políticas e historia de Nuevos Horizontes, así como el conocimiento del logo y slogan.

Teniendo estas bases continuamos con la elaboración del análisis de puestos (se mostró en el capítulo 2) en donde se describe las responsabilidades del puesto, el grado de autoridad, condiciones de trabajo, especificaciones del puesto, las relaciones que tiene la persona tanto dentro de la empresa como fuera de ella, los supervisores inmediatos y puestos bajo su mando, en su caso. Para poder identificar a la persona idónea para el puesto es importante conocer el perfil que debe de cubrir. Para ello, se implementó un proceso de reclutamiento de personal adecuado a Nuevos Horizontes el cual consiste en la entrega de una solicitud creada exclusivamente para la empresa, la aplicación del Cleaver y una entrevista.

Todo lo anterior, excepto el Cleaver, la solicitud de empleo y la entrevista, se elaboró con ayuda del personal de Nuevos Horizontes. El objetivo de incluir al personal en todo lo que concierne a la empresa ayudó de manera importante a la motivación y lo comprobamos en el momento en que el personal comenzó a desarrollar su sentido de pertenencia hacia la empresa, se preocupaba más por su satisfacción laboral y por el cómo podían realizar mejor su trabajo.

Una vez aplicado lo anterior nos dimos cuenta que necesitábamos conocer lo que cada empleado ocupaba para sentirse satisfecho en su trabajo. Para ello se aplicó un segundo cuestionario (ver anexo # 2) basado en un estudio de Dick Berry, profesor asociado de Gerencia y Administración del Programa de Gerencia de Mercadotecnia del Management Institute, llamado Motiquiz III. Este estudio contiene 45 afirmaciones *que describen diferentes situaciones. Para determinar los resultados, las afirmaciones se dividieron en 5 categorías que pretenden representar los 5 niveles en la Jerarquía de las necesidades de Maslow. El 2º dígito en el número de cada afirmación indica la categoría. Estas categorías son:*

1. Psicológica
2. Seguridad
3. Amor / Pertenencia
4. Autoestima
5. Autorrealización

De acuerdo a los parámetros de dicho estudio los resultados que arrojaron los cuestionarios fueron los siguientes:

NECESIDADES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DE NUEVOS HORIZONTES TURISMO

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE SATISFACCIÓN
AUTORREALIZACIÓN	48.0%
SENTIDO DE PERTENENCIA	16.0%
PSICOLÓGICA	16.0%
SEGURIDAD	14.0%
AUTOESTIMA	6.0%
TOTAL	100.0%

Como se observa en la tabla lo que más busca el personal dentro de la pirámide de Maslow en un 48% es la necesidad de autorrealización ya que consideran muy importante desarrollarse al máximo como personas buscando mayor significado en el trabajo, medio por el cual logran su desarrollo personal. En segundo término, en un 16% se encuentra la satisfacción de las necesidades sociales o de pertenencia y las necesidades físicas básicas, es decir, buscan la satisfacción personal a través de la convivencia abierta con sus compañeros de trabajo y con su jefe, así como mediante el sueldo. En tercer lugar, en un 14% es para ellos necesario sentirse seguros, es decir, tener la certeza de que su trabajo les permitirá permanecer en el puesto el tiempo necesario para lograr todos y cada uno de sus objetivos y proyectos planeados con la agencia. En último lugar se encuentra la autoestima en un 6%, en este renglón se midió el reconocimiento en el trabajo y el desempeño en el mismo.

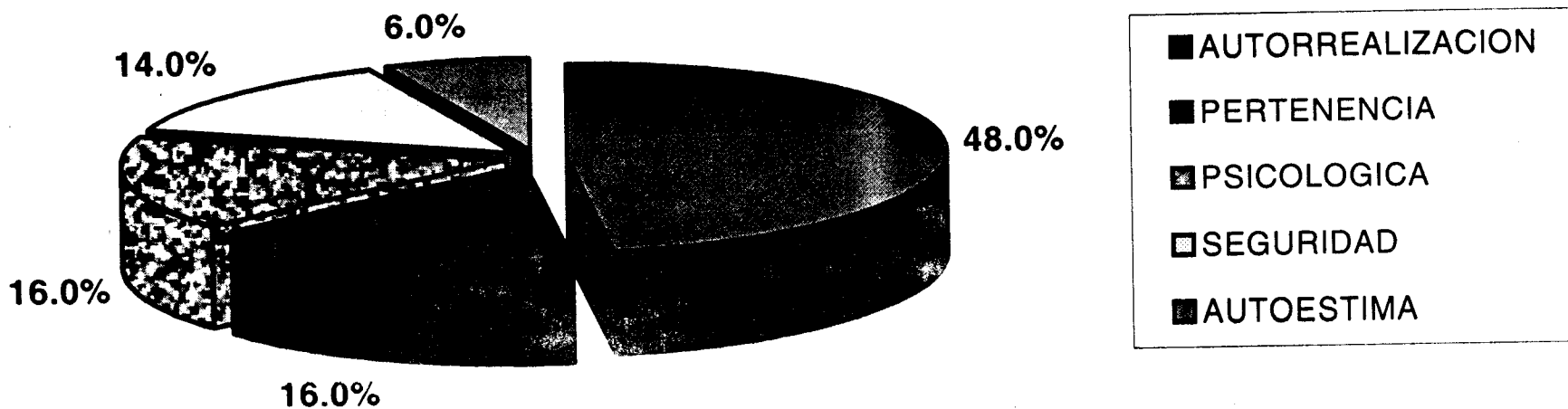
El porcentaje es bajo porque este es un factor que tienen diariamente en la empresa y por el momento no les hace falta.

De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que la calidad del trabajo, un clima organizacional adecuado, la satisfacción de los empleados y la buena organización de una empresa son algunos elementos que las llevan al éxito.

Para poder completar nuestro estudio fue necesario investigar también cómo se desarrolla el ambiente de trabajo en otras agencias de viajes con el propósito de conocer lo que el personal de este medio considera necesario para sentirse motivado, es decir, qué expectativas tienen respecto de su trabajo, qué beneficios obtienen de la empresa, cómo le otorga la empresa estos beneficios y de qué manera se puede mejorar dicho ambiente de trabajo en este tipo de organizaciones, Para ello se les aplicó una encuesta, elaborada en 1969 por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, a una muestra al azar no probabilística basada en la demanda comercial de 10 agencias de viajes que representan el 22.22% del total de las agencias en la Ciudad de Morelia. La encuesta (ver anexo #3) consta de 10 enunciados los cuales representan las expectativas que tienen los empleados respecto de su trabajo (Grupo A) y la importancia que para sus jefes tienen dichas expectativas (Grupo B).

Inicialmente se pensó en aplicar dos encuestas por agencia, una para el empleado y otra para el jefe, sin embargo no en todas las agencias se obtuvo la cooperación deseada por parte del personal, por lo que se hizo el vaciado de datos de acuerdo a la proporción de encuestas contestadas por cada grupo (empleados y jefes). Dichos resultados fueron los siguientes:

NECESIDADES DEL PERSONAL DE NUEVOS HORIZONTES TURISMO



NECESIDADES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL QUE LABORA EN OTRAS AGENCIAS DE VIAJES

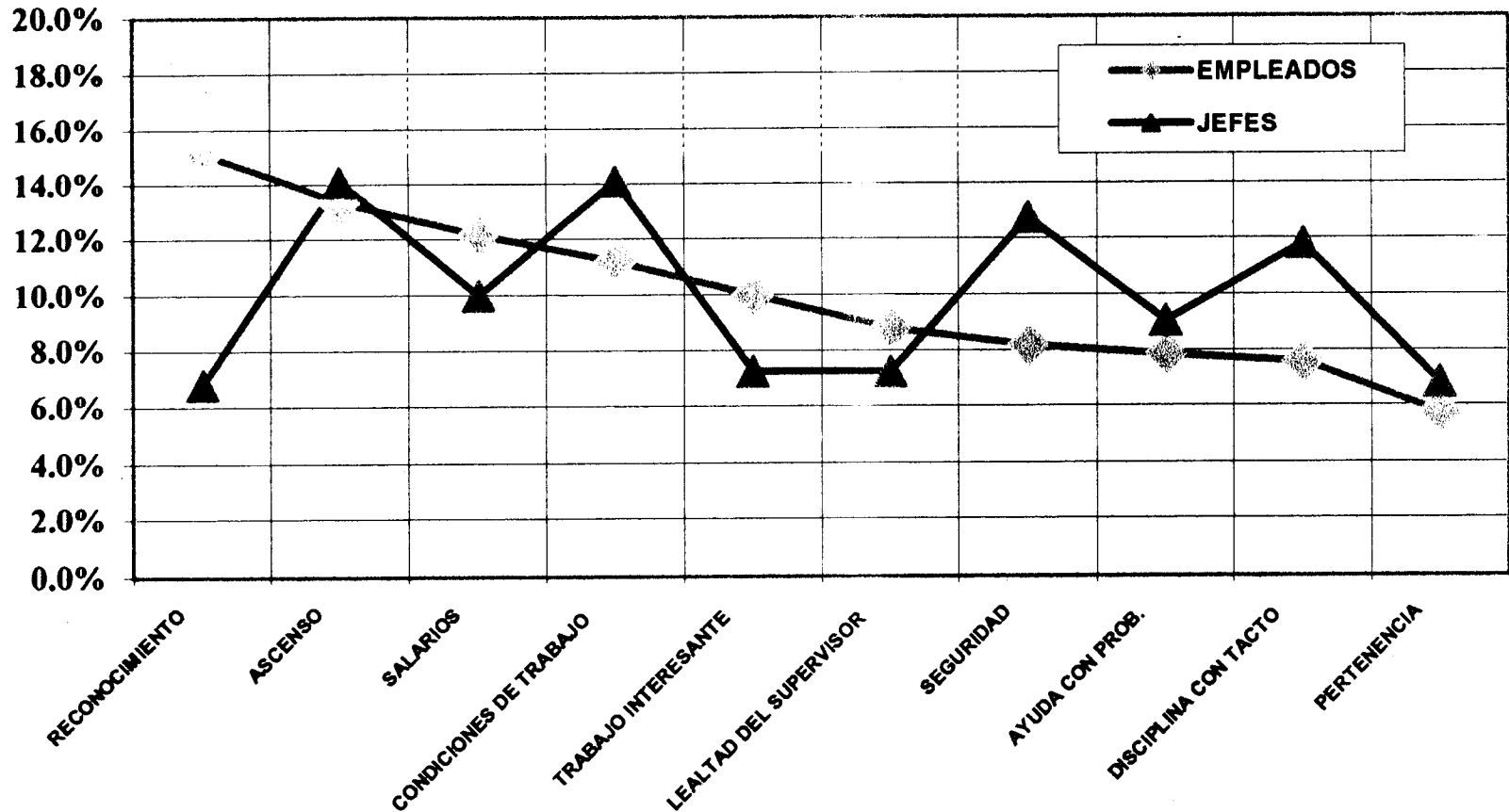
ASPECTOS A EVALUAR	EMPLEADOS	ASPECTOS A EVALUAR	JEFES
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	15.2%	RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	6.8%
ASCENSO EN LA EMPRESA	13.3%	ASCENSO EN LA EMPRESA	14.1%
SALARIOS ELEVADOS	12.1%	SALARIOS ELEVADOS	10.0%
BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO	11.2%	BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO	14.1%
TRABAJO INTERESANTE	10.0%	TRABAJO INTERESANTE	7.3%
LEALTAD PERSONAL DEL SUPERVISOR	8.8%	LEALTAD PESONAL DEL SUPERVISOR	7.3%
SEGURIDAD EN EL TRABAJO	8.2%	SEGURIDAD EN EL TRABAJO	12.7%
AYUDA CON PROBLEMAS PERSONALES	7.9%	AYUDA CON PROBLEMAS PERSONALES	9.1%
DISCIPLINA CON TACTO	7.6%	DISCIPLINA CON TACTO	11.8%
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	5.8%	SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	6.8%
TOTAL	100.0%	TOTAL	100.0%

De acuerdo a los resultados podemos observar que los empleados que laboran en las diversas agencias de viajes consideran satisfactorio su trabajo principalmente en los siguientes dos factores: primero si su esfuerzo es reconocido, pues así comprueban que son capaces de cumplir eficientemente con sus responsabilidades, y en 2º lugar los ascensos de puestos en la empresa, que al obtenerlos representan para ellos un mejor sueldo y una vida más holgada que les permite satisfacer sus necesidades básicas con mayor tranquilidad.

Por el contrario, los jefes consideran que para satisfacer las necesidades motivacionales de su personal es importante darles los siguientes dos factores principales: en primer lugar el ascenso de puesto, porque consideran que el personal busca mejores posiciones dentro de la empresa, y en segundo lugar mejorar sus condiciones de trabajo porque piensan que les ayudaría a desempeñarse mejor.

Lo que podemos concluir de lo anterior es lo siguiente: El personal esta buscando que su trabajo sea reconocido para poder ascender de puesto y los jefes piensan que el personal busca el ascenso de puesto para tener mejores condiciones de trabajo y por lo tanto tener mayor estabilidad en el mismo. Lo que significa que mientras una parte busca ser reconocido, la otra parte piensa ofrecer estabilidad.

NECESIDADES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL QUE LABORA EN OTRAS AGENCIAS DE VIAJES



PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PROPUESTA

Para obtener resultados reales se requiere mas que una teoría. Es necesario un planteamiento práctico paso por paso, día con día para motivar a los empleados de tal forma que ayuden a su empresa a funcionar correcta y productivamente.

Nuevos Horizontes Turismo quiere la satisfacción de sus empleados y descubrir nuevos caminos que aseguren la competitividad de la agencia respecto a las demás, razón por la cual, y de acuerdo a las inquietudes y necesidades detectadas dentro de la agencia con los estudios anteriores, se elaboró un Programa Motivacional llamado "Motivando para la Competitividad". Para medir la efectividad del programa se aplicó un cuestionario (ver anexo # 4) a todo el personal antes y después con el fin de comparar los resultados. Cabe hacer mención que a pesar de que a todo el personal se le aplicó la encuesta antes y después no todos participaron en el programa. Esto se hizo con el fin de comparar también que efecto tenía en las personas que sí intervinieron en el programa con las personas que no intervinieron.

El programa motivacional fue preparado para que cada persona pudiera externar sus inquietudes y necesidades respecto de su trabajo. Se llevó a cabo de la siguiente manera: se expuso un tema diferente cada sábado durante un mes de 10:00 a.m. a 11:00 a.m. En total fueron cuatro sesiones. A cada integrante le tocó exponer un tema de su inquietud para buscarle solución. La exposición y presentación de la misma quedó a cargo de cada persona. Se exponía el tema en 20 minutos aproximadamente de una manera concisa y clara. El resto del tiempo se hacía una lluvia de ideas y se finalizaba con objetivos y metas para todos.

Las sesiones expuestas fueron las siguientes:

La primera sesión, expuesta por el Director General, buscó la integración del personal con su puesto al exponerles y definirles los puestos existentes en la empresa, así como, las actividades, responsabilidades, relaciones interdepartamentales, condiciones de trabajo, entre otros.

Su desarrollo fue algo lento y cansado, sin embargo la participación del personal fue satisfactoria, lo que dio como resultado la integración del mismo con las funciones y responsabilidades propias del puesto a su cargo.

La segunda sesión, cuyo objetivo fue el conscientizar al personal de la importancia de la Seguridad, el Orden y la Limpieza dentro del trabajo se diseñó para crear y mantener un ambiente de trabajo agradable que reflejara confianza, seguridad y bienestar al personal y, por lo tanto, a los clientes. Dicha sesión se desarrolló de la siguiente manera: se les pidió a los integrantes que contestaran en forma escrita cinco preguntas (ver anexo #5) que nos ayudarían a descubrir lo que representa la seguridad, el orden y la limpieza en una oficina para cada uno.

Después se analizaron las respuestas y el motivo por el cual consideraban importante que una oficina contara con esos factores y en que le beneficiaba. Las conclusiones que se obtuvieron por unanimidad fueron:

La seguridad, el orden y la limpieza en una oficina significa:

- a) La imagen y carta de presentación de la empresa.
- b) La satisfacción de contar con un ambiente de trabajo adecuado.
- c) La utilización y cuidado del material de uso común.
- d) La presentación del personal.
- e) Proyectar seguridad y formalidad al cliente
- f) La forma como laboran y, por lo tanto, como será tratado el cliente.

Al darse cuenta los integrantes de lo indispensable que son estos puntos se enfocó el tema hacia el objetivo: "que se implantara un programa en Nuevos Horizontes Turismo". Se elaboró el programa comprometiéndose todos a mejorar la presentación de su área de trabajo haciéndose responsable del equipo de oficina a su cargo, documentos y presentación personal.

Para poder medir la efectividad de dicho programa se hizo un formato (Anexo # 6) en el que se mencionan los aspectos a calificar. La forma de calificar fue sugerida por el expositor y aceptada por todos los participantes.

Esta consistió en la evaluación, con duración de una semana, por uno de los integrantes, escogido por el Director. En el lapso de un mes la persona escogida decidía que semana calificar sin dar aviso a los demás. Después de la evaluación, al mejor empleado se le otorgaría un premio por parte del Director. El programa tuvo éxito, ya que después de esta sesión todos empezaron a mejorar su área de trabajo.

La tercera sesión trató el tema de la comunicación. Lo que esta buscaba era demostrar lo importante que es la comunicación y los problemas que se ocasionan al no tenerla. El desarrollo de esta sesión fue como sigue: Se pidió a uno de los integrantes que describiera un objeto, el resto tenía que seguir las indicaciones sin poder preguntar al expositor ni consultar entre ellos. Una vez descrito el objeto, las personas que siguieron las indicaciones, debían mostrar el objeto que dibujaron. Se dieron cuenta que sus dibujos no concordaban con el original pues cada uno dibujó lo que se imaginó. Nuevamente se les pidió que siguieran las instrucciones pero esta vez si podían preguntar al expositor y consultar entre ellos sus dudas, una vez terminado el dibujo vieron que era igual al original.

Esta sesión demostró la importancia que tiene la comunicación entre los integrantes de una empresa pues el no poder comunicarse, el no saber con precisión lo que se les pide crea un ambiente de ansiedad, inquietud y molestia. Por el contrario, el poder comunicarse abiertamente permitió que cada uno de los integrantes pudiera resolver sus dudas e inquietudes logrando así lo que se desea en un ambiente de compañerismo.

La cuarta y última sesión tuvo como objetivo agilizar la obtención de la información para poder ofrecer mayor rapidez al atender a los clientes. Su mecánica fue la siguiente: El expositor mencionó los problemas que detectó en el acomodo de la información y lo benéfico que sería para todos resolver esta deficiencia. Después pidió a los integrantes que propusieran, por escrito, la mejor forma en que ellos solucionarían este problema.

Se hizo un intercambio de opiniones y se acordó que cada cual acomodaría la información de un mueble bajo el mismo criterio: en orden alfabético de izquierda a derecha, y especificaría por escrito cómo hizo el acomodo para después elaborar un manual que ayudara a encontrar la información de una manera más rápida. La elaboración de este manual sigue en proceso debido a la diversidad de información que se tiene.

Las cuatro sesiones anteriores fueron utilizadas para nuestro estudio. Actualmente se siguen llevando a cabo dichas sesiones gracias al éxito que tuvieron. Con ellas se ha logrado una mayor integración y satisfacción del personal al saberse participantes de la mejora continua de su clima organizacional y la búsqueda de metas comunes. Algunos de los temas abarcados fueron la puntualidad y el manejo de situaciones difíciles, entre otros.

Una vez terminado el Programa Motivando para la Competitividad, se aplicó nuevamente el cuestionario que nos ayudaría a medir la efectividad del mismo. A continuación se presentan los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del programa, así como los cambios que tuvieron los empleados que no participaron.

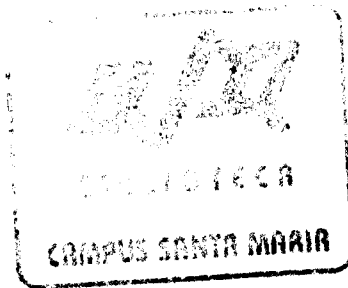
PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE SATISFACCION		INCREMENTO EN %
	ANTES	DESPUES	
AUTOESTIMA	50	54	8.00%
PERTENENCIA	48	44	- 8.30%
SEGURIDAD	41	42	2.43%
AUTORREALIZACION	46	48	4.34%
TOTAL	185	188	1.62%

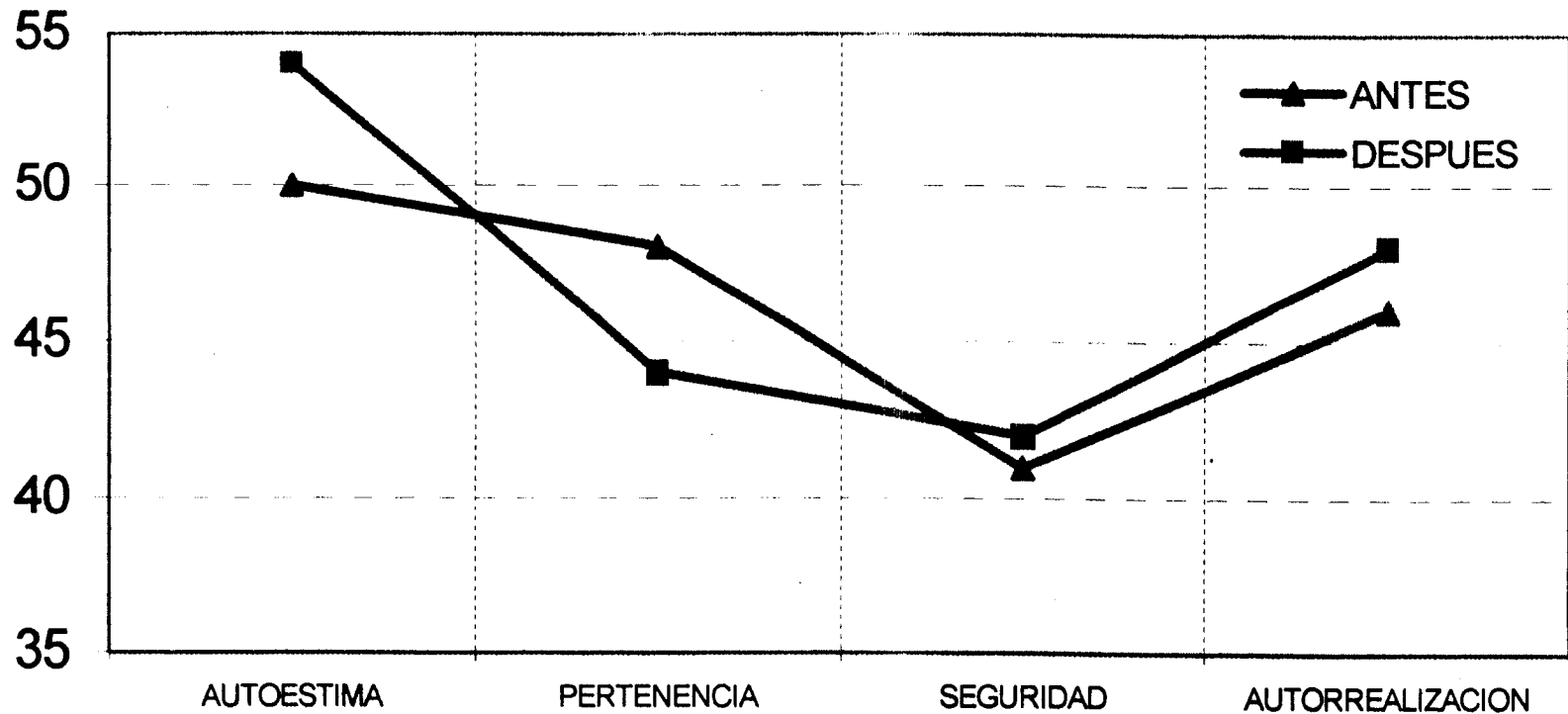
Como se observa, el personal al estar participando en las sesiones, al saber que eran tomados en cuenta, que sus ideas eran escuchadas y puestas en práctica aumentó su autoestima. Esto contribuyó a que aumentara su satisfacción laboral y personal al implantarse nuevos retos (autorrealización). El conocer sus prestaciones de ley y condiciones de trabajo ayudó a que su estabilidad en el empleo aumentara también, aunque en un porcentaje menor. Todos los factores se vieron afectados pero en mayor grado el de la pertenencia debido al siguiente caso: dentro de este programa motivacional intervino una persona (la llamaremos Carolina para poder explicar el caso) que fue contratada de manera inmediata por la necesidad de cubrir un puesto vacante. Carolina pasó por todo el proceso de reclutamiento llenando todos los documentos y exámenes necesarios, pero por cuestión de tiempo y aunque los exámenes no eran del todo favorables decidieron contratarla. Al inicio se mostró muy contenta de entrar a trabajar y de saber que haría nuevos amigos. Al paso del tiempo y al darse cuenta que en Nuevos Horizontes se fomenta el trabajo en equipo empezaron los problemas. Carolina es una persona que le gusta trabajar y poner empeño en lo que hace, sin embargo, el hecho de saber que dependía en gran medida de los demás para poder realizar su trabajo le molestaba.

Por lo tanto, al entrar al programa motivacional y darse cuenta, cada sábado, que todos buscaban una meta común y que ella no pensaba igual, empezó a bajar su motivación afectando el resultado global del programa. Al poco tiempo después de aplicado el programa Carolina decidió separarse de la empresa porque no cubría sus expectativas.

Con esto queremos demostrar lo que sucede cuando no se toma la importancia debida al proceso de selección de personal y los problemas que esto conlleva y nos dimos cuenta de lo importante que es el perfil de la persona para que ocupe un puesto y que el proceso de selección no se debe de tomar a la ligera ya que a largo plazo trae consecuencias no deseadas. En este caso, como en muchos, es mejor invertir más tiempo en la selección del personal para evitar la rotación del mismo.



PERSONAL QUE PARTICIPO EN EL PROGRAMA DE MOTIVACION



PERSONAL QUE PARTICIPO EN EL PROGRAMA MOTIVACIONAL CON RESULTADOS POSITIVOS

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE SATISFACCION		INCREMENTO EN %
	ANTES	DESPUES	
AUTOESTIMA	38	44	15.78%
PERTENENCIA	34	36	5.88%
SEGURIDAD	31	36	16.13%
AUTORREALIZACION	34	35	2.94%
TOTAL	137	151	10.22%

Esta segunda tabla y gráfica pretenden demostrar lo que sucede si eliminamos al personal que sus expectativas no van de acuerdo con las de la empresa. Analizaremos cada uno de los factores:

En cuanto al factor de seguridad, que incluye las necesidades básicas, el personal, al *ser partícipes de la creación de la misión, visión, filosofía, metas, objetivos, políticas, organigrama y análisis de los puestos reforzó su estabilidad en el trabajo.*

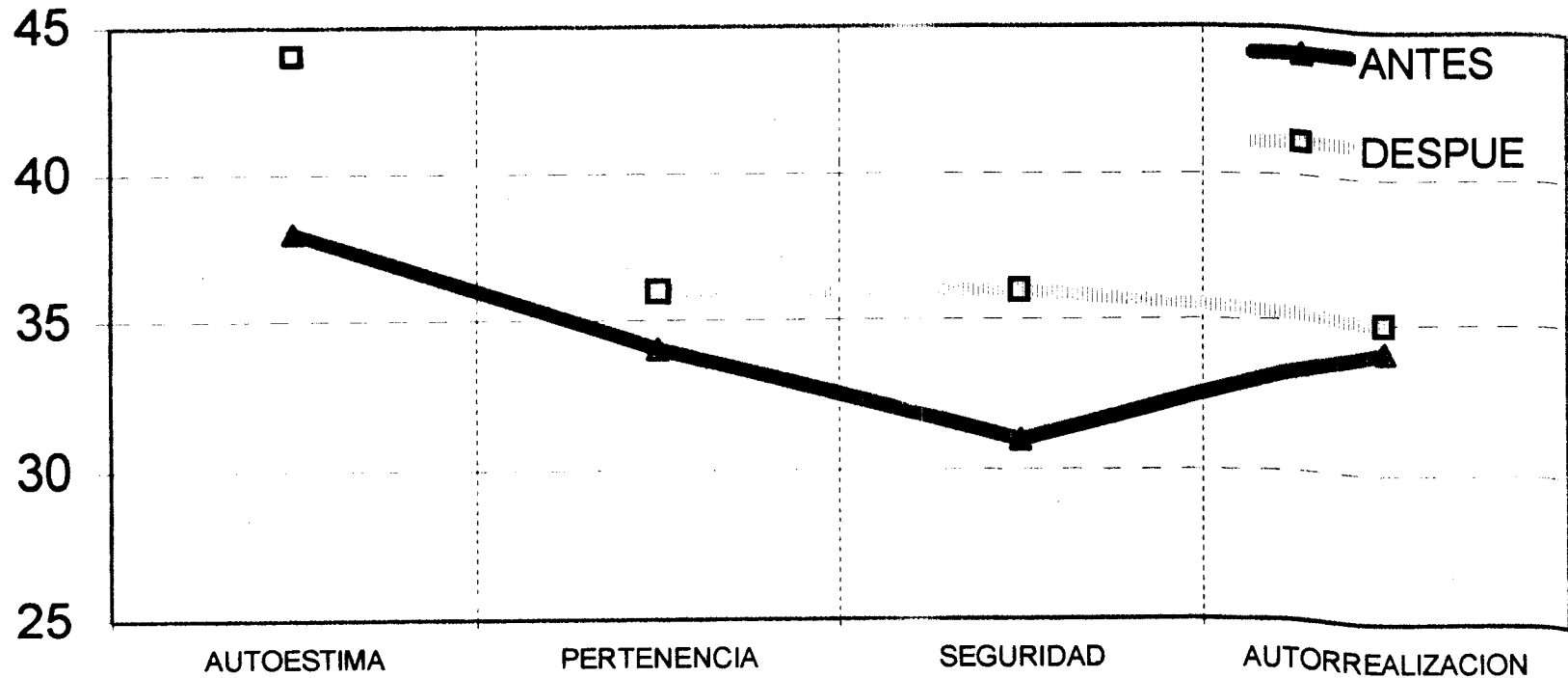
En cuanto al factor de pertenencia, el personal se sintió escuchado lo que mejoró el comportamiento del mismo y las ganas de luchar por sus ideales. El hecho de reunirse cada sábado para tratar un tema diferente sobre sus inquietudes hizo que el personal se "pusiera la camiseta" y aportara lo mejor de él.

Con las bases anteriores y los reconocimientos obtenidos por su desempeño durante este tiempo, el personal se hizo consciente de su importante labor dentro de la empresa y de los logros de la misma lo que aumentó su autoestima.

El último factor de la pirámide de Maslow, la autorrealización, que es lo que más busca el personal de Nuevos Horizontes, se incrementó también al saber que junto con la empresa ellos pueden crecer tanto en el aspecto profesional como en el personal.

Lo anterior nos hace darnos cuenta de lo indispensable que es el recurso humano dentro de las organizaciones y de lo que podemos lograr en ellos tratando de satisfacer sus necesidades en beneficio del mismo y de la propia organización.

PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN CON RESULTADOS POSITIVOS



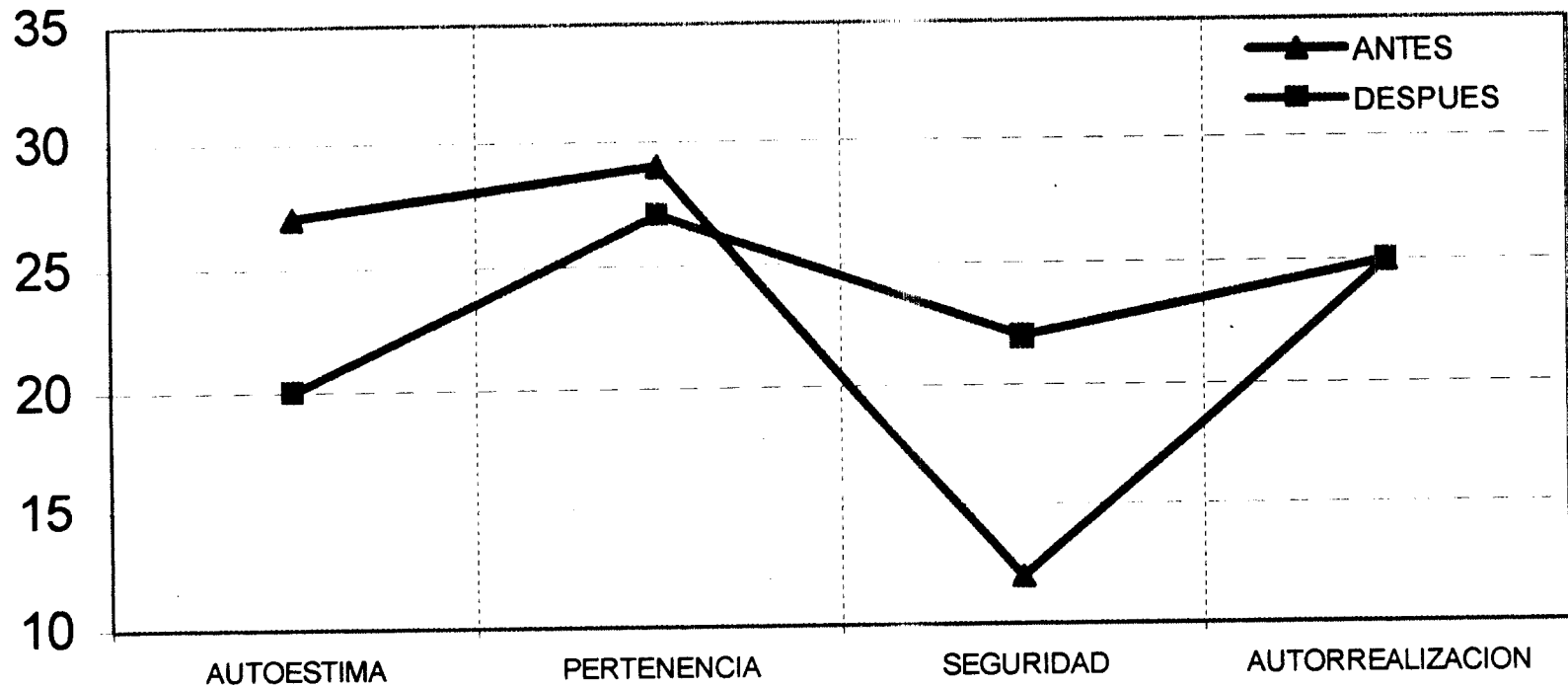
PERSONAL QUE NO PARTICIPÓ EN EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

FACTORES MOTIVACIONALES	GRADO DE SATISFACCION		INCREMENTO EN %
	ANTES	DESPUES	
AUTOESTIMA	50	54	8.00%
PERTENENCIA	48	44	- 8.30%
SEGURIDAD	41	42	2.43%
AUTORREALIZACION	46	48	4.34%
TOTAL	185	188	1.62%

Como se observa, el personal que no participó en el programa de motivación también se vió afectado por el mismo. A pesar que se les seguía reconociendo su trabajo, el no ser participantes y el tener conocimiento de las juntas y cambios que experimentaba la empresa provocó que su autoestima bajara. Empezaron también a no sentirse integrados al saber que no fueron tomados en cuenta, lo que trajo como consecuencia que su pertenencia bajara. Esto afectó, por consiguiente, a su autorrealización al saber que podían dar más de ellos pero que no eran escuchados. El único punto que se vió beneficiado con el programa fue el de la seguridad, ya que todos los cambios que se iban realizando fueron en beneficio de todo el personal, lo que los hizo sentir, por una parte, más seguros con la estabilidad de su empleo.

Con estos resultados podemos afirmar que es importante que se tome en cuenta a todo el personal. No todos tienen que realizar lo mismo, pero sí tienen que ser participantes en los cambios de la empresa para que puedan funcionar como un verdadero equipo.

PERSONAL QUE NO PARTICIPÓ EN EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN



6. CALIDAD

6.1 INTRODUCCION

Nadie esta en contra de la calidad, ni los gerentes, supervisores, especialistas, sindicatos, mano de obra, etc., pero existen obstáculos que impiden que esta se lleve a cabo con éxito. Uno de los obstáculos que existen en México es que la gente en general considera denigrante la idea de servir.

Es necesario hacer consciencia en las personas en que la calidad del servicio es un aspecto decisivo en el éxito de una empresa. Cuando se tiene un negocio no hay que conformarse con saber que hay otros peor colocados en el mercado; al contrario, siempre hay que apuntar hacia el éxito, hacia la calidad, porque la calidad vende.

6.2 ¿QUÉ ES CALIDAD?

“La calidad es el resultado del trabajo, sin defectos, de todas aquellas personas que intervienen en el proceso de brindar un servicio”⁹

“La calidad es la satisfacción del cliente”¹⁰

Es el cliente el que define la calidad y no el productor - vendedor. Lo importante es la opinión de los clientes acerca del servicio. Cuando no corresponde a sus expectativas, pueden perderse ventas entre los clientes actuales y no atraerse a otros nuevos.

⁹GONZÁLEZ R. Ricardo. *Entrepreneur: ¿En qué puedo servirle?*; México. D.F. Septiembre 1998; pág. 30

¹⁰JURAN J.M.y GRYNA F.M., *Análisis y Planeación de la Calidad*, ED. Mc Graw Hill; México. D.F. 1990; pág. 570

6.3 SERVICIO DE CALIDAD

Una empresa que ofrece un servicio de calidad es aquella que satisface las necesidades del cliente, capacita adecuadamente al personal, los precios son razonables y el servicio se cumple en su totalidad. Es importante enfatizar que cuando alguno de los requisitos falla, aunque sea solo uno de ellos, la calidad no se da. Por ende, es necesario escuchar al personal y concientizarlo de que todos pueden hacer bien la parte que les corresponde, para que juntos, gerentes y personal, puedan trabajar con un solo objetivo: EL CLIENTE.

Para muchos clientes el servicio es factor crucial cuando toman una decisión de compra, por ello, la atención y el trato que se les dé son aspectos que, hoy en día, no se pueden ignorar. Servir implica un compromiso; un compromiso personal de toda la gente que conforma la organización y que debe estar sustentada en un inventario, tecnología, distribución, calidad y atención post-venta.

Es necesario recordar que un excelente servicio llega a generar repetición en la compra. Los clientes leales son la mejor promoción para un negocio y si ellos crecen, la empresa lo hará también. Ahora bien, así como un buen servicio puede generar lealtad por parte de los clientes hacia la marca o empresa, un mal servicio causa aproximadamente diez malas referencias. Es por eso, que el servicio tiene que ser sobresaliente ya que la gente se acuerda por lo general de lo muy bueno, mientras que lo normal o promedio se olvida.

El punto de vista desde el que se ve la calidad en este trabajo es el de la motivación. La motivación para la calidad es necesaria porque el principal obstáculo para brindar un buen servicio es el factor humano. La motivación que se propone no es en el sentido de convencer a las personas de que la calidad es deseable, sino porque existen obstáculos muy reales para lograrla y la eliminación de algunos de esos obstáculos sí motivan.

Algunos obstáculos que se pueden eliminar por medio de la motivación y ayudan a brindar un servicio con calidad son:

- a) **La ignorancia:** Las personas no son conscientes de que están creando problemas de calidad. Para eliminar la ignorancia, además de capacitar al personal en la preparación teórica y práctica de las labores por desempeñar es necesario darle herramientas a tiempo, desde manuales y políticas, uniformes, instalaciones cómodas y prácticas, tecnología, hasta firmas de autorización o poder para decidir ellos mismos.
- b) **La competencia entre las prioridades:** Las personas generalmente consideran que otros objetivos son de mayor importancia que la calidad. La calidad no tiene máxima prioridad, y la razón básica es porque las prioridades están arraigadas en las prácticas concretas de gerencia y hasta que no se cambien estas prácticas gerenciales las prioridades no cambiarán.
- c) **La suboptimización:** El logro local de la calidad se cruza en el camino de la calidad global. El remedio consiste en planificar para la calidad de manera que se optimice el comportamiento global y de ahí hacia los departamentos.
- d) **Los mitos culturales:** Las personas mantienen ciertas creencias sinceras que están relacionadas con la calidad pero que no se basan en los hechos. Estos mitos pueden constituir un obstáculo a los esfuerzos constructivos para conseguir el liderazgo en calidad.

En la mayoría de las empresas todos los obstáculos mencionados anteriormente se originan en las prácticas gerenciales previas. Algunos de los mitos gerenciales más frecuentes son:

- La mano de obra es la principal responsable de los problemas de calidad de la empresa, para lo cual, las investigaciones objetivas indican que del 80% al 90% del daño hecho por la mala calidad se debe a acciones de la gerencia.
- Los operarios podrían hacer un trabajo de buena calidad pero carecen de la motivación para ello, para lo cual, sabemos que muchos trabajadores están supervisados por gerentes cuya máxima prioridad no es la calidad sino alguna otra cosa.
- La calidad tendrá máxima prioridad si la alta dirección así lo decreta. Esto no tendrá éxito si no se realizan algunos cambios fundamentales como: establecimiento de objetivos, planificación para cumplir los objetivos, provisión de recursos, medidas de la calidad, revisiones de los progresos y revisión de las recompensas, entre otros.
- Para cambiar el comportamiento de las personas es necesario cambiar primero sus actitudes, para lo cual, la mayoría de las veces es al revés.

Por tanto, se debe poner énfasis en lo que hay que hacer de manera diferente y los métodos para realizar los cambios necesarios.

Para brindar un servicio de calidad se necesita:

1. Capacitación adecuada y constante del personal otorgándoles las herramientas necesarias a tiempo.
2. Promover las quejas y sugerencias de los clientes, haciéndoles saber a ellos que sus opiniones son de gran importancia para la empresa y facilitar esa comunicación.

3. Mantenerse cerca de los intermediarios con los clientes, es decir, escuchar y atender las necesidades del personal; ya que, el trato y atención que se le dé al personal se extenderá a los clientes inevitablemente. Existe una ecuación, casi infalible, para medir el nivel de buena voluntad del personal:

Relación directa entre el nivel de servicio y trato que la gerencia dé al personal. = El nivel de servicio y trato que el personal dé a la clientela.

Si se quiere administrar eficazmente la calidad del servicio, una organización debe diseñar y operar un programa permanente de mejoramiento que le permita vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad. Esta debe evaluarse midiendo la satisfacción del cliente, es decir, midiendo las percepciones que tiene el cliente sobre la calidad de los servicios que se le está ofreciendo.

6.4 ¿QUÉ ES UN CÍRCULO DE CALIDAD?

Los círculos de calidad son una técnica de la gerencia que comenzó en Japón a principios de la década de los sesentas con Kaouru Ishikawa, presidente del Musashi Institute of Technology en Tokyo.

“Típicamente, un círculo consiste de un grupo de cinco a quince personas que trabajan juntas en una empresa o una planta. Se reúnen de manera voluntaria una o dos veces por semana para identificar y resolver problemas. Su propósito específico es hacer que su trabajo en equipo sea más productivo”.¹¹

¹¹ GRENSINGF. Lin: *La Fuerza de la Motivación*. Ed. Selector. México. D.F. 1995: pág. 124

Existen varios principios importantes en el concepto del círculo de calidad:

- a) El empleado es un experto.
- b) El trabajador desea contribuir.
- c) La participación en el grupo es voluntaria.
- d) Los miembros del círculo eligen los problemas que van a tratar.
- e) Se encuentra disponible la ayuda externa por parte de los asesores o de la gerencia cuando se necesita y se solicita.
- f) Las sugerencias no tienen que ser puestas en práctica por la gerencia.

El proceso del círculo de calidad consiste en la identificación de problemas, recopilación de datos, lluvia de ideas y análisis de causa y efecto. Los pasos son los siguientes:

- a) Determinar el problema que debe atacarse.
- b) Seleccionar una parte específica del problema para un análisis e investigación detallados.
- c) Recopilar y analizar datos relacionados con el problema para determinar las causas posibles y reales.
- d) Determinar un curso de acción específico para resolver el problema.
- e) Desarrollar un plan y un programa para iniciar estas acciones.
- f) Presentar a la gerencia el plan y el programa propuestos.
- g) Poner en práctica el plan.
- h) Realizar un seguimiento para determinar la efectividad del curso de acción adoptado.
- i) Comunicar los resultados a la alta gerencia.
- j) Centrar la atención en un problema nuevo y repetir el proceso.

Una parte importante del proceso de los círculos de calidad es la lluvia de ideas. Se intenta que las sesiones de lluvia de ideas generen un gran número de las mismas. Durante estas sesiones, se deben seguir varios principios:

- Aliente el libre pensamiento.
- No permita la crítica de ninguna de las ideas presentadas.
- Asegúrese de que todos los miembros del círculo tengan la misma oportunidad de participar en la lluvia de ideas.
- Escriba todas las ideas que se generen.

Es fácil ver el papel de participación en los círculos de calidad. Estos incluyen personas con amplio conocimiento de la compañía. Los miembros del círculo cuentan con la información necesaria para la resolución efectiva de los problemas.

6.5 ESTUDIO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Para conocer lo que piensan los clientes sobre la calidad del servicio que ofrece Nuevos Horizontes Turismo se realizó una encuesta (ver anexo Encuesta de Opinión) que consta de cuatro puntos que miden: atención personal, información proporcionada, servicio ofrecido y contratado en la agencia e instalaciones físicas. Así mismo, dicha encuesta nos da a conocer los servicios adicionales que los clientes desean y los cambios que le harían a la empresa. Esta encuesta se aplicó a los 50 clientes más importantes sobre la base de los diversos viajes que existen, distribuyéndose de la siguiente manera:

- 5 encuestas para clientes que realizaron viajes por vacaciones internacionales.
- 12 encuestas para clientes que realizaron viajes por vacaciones nacionales.
- 5 encuestas para clientes que realizaron viajes de negocios internacionales.
- 23 encuestas para clientes que realizaron viajes de negocios nacionales.
- 2 encuestas para clientes que realizaron viajes de misiones internacionales.
- 1 encuesta para clientes que realizaron viajes de misiones nacionales.
- 1 encuesta para clientes que realizaron viajes de estudios internacionales.
- 1 encuesta para clientes que realizaron viajes de estudios nacionales.

Las encuestas aplicadas arrojaron los siguientes resultados:

Los clientes consideran que la información proporcionada es clara y desearían que fuera un poco más completa en cuanto al lugar que van a visitar y lo que pueden conocer del mismo. Ahora bien, el servicio ofrecido es más satisfactorio que oportuno ya que los medios que actualmente se utilizan para obtener información son lentos ocasionando tiempos de espera innecesarios. No obstante la eficiencia y la cortesía son muy buenas haciendo que los clientes se sientan seguros y tranquilos sobre la elaboración de sus viajes. En cuanto a las instalaciones, sobre el porcentaje de clientes que conocen la agencia, los clientes opinan que el mobiliario es agradable y cómodo. Sin embargo el espacio lo consideran insuficiente.

Nuevos Horizontes Turismo al detectar esta necesidad de sus clientes y personal inició la ampliación de la agencia la cual culminó en Julio de 1999. Esto contribuyó en la satisfacción tanto del personal como de los clientes. Actualmente no se ha elaborado otra encuesta que mida lo que los clientes piensan sobre la ampliación, pero todos los que la han visitado últimamente felicitan a la dueña tanto por la decoración como por la comodidad.

En cuanto a los servicios adicionales que los clientes desean de la agencia encontramos en orden de importancia los siguientes:

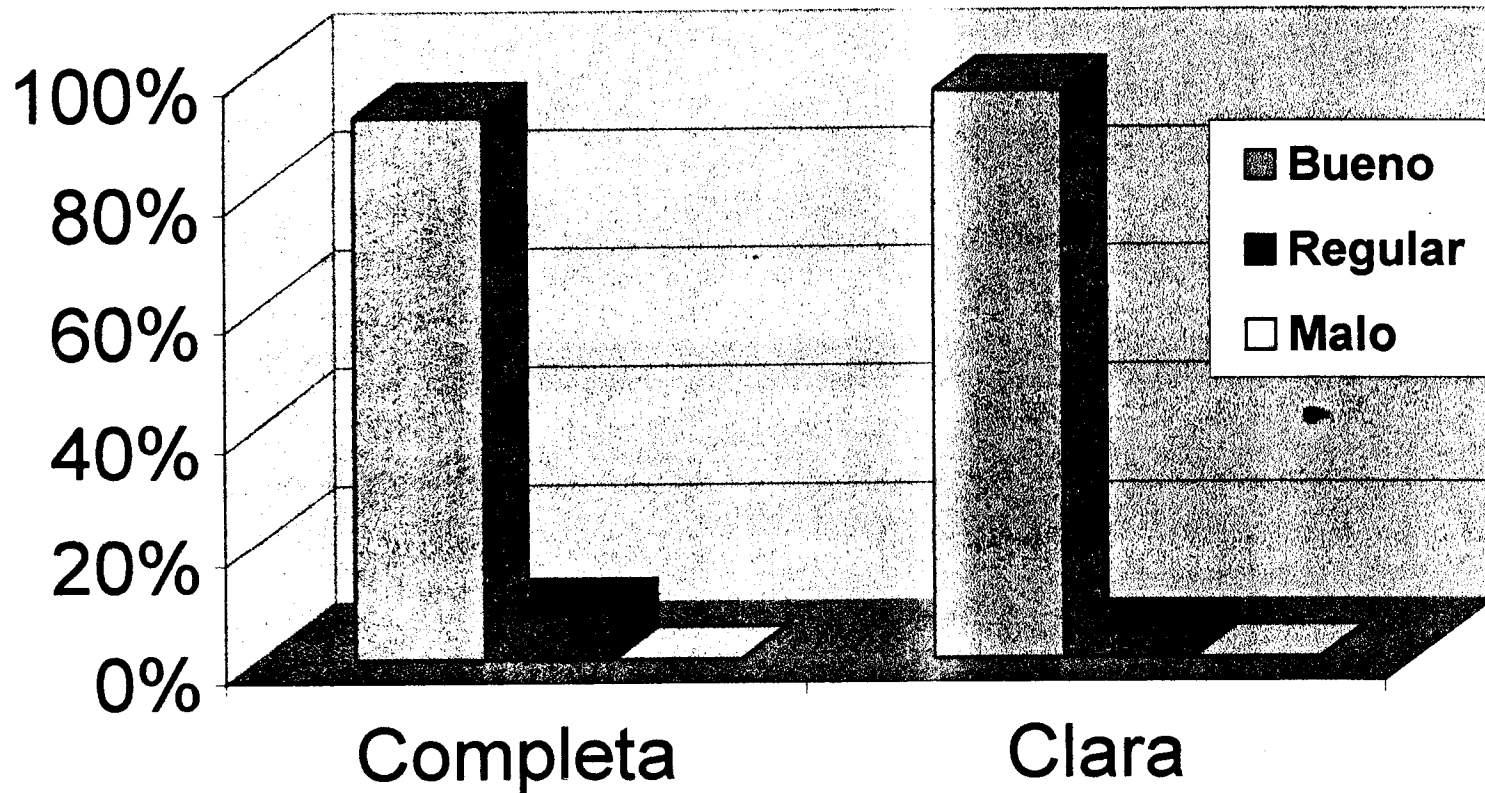
- 1) Revistas a su disposición mientras esperan ser atendidos con el fin de tener una idea mejor de lo que desean para sus viajes.
- 2) Información sobre el lugar a visitar, como: restaurantes, museos, atracciones y diferentes actividades que les puede ofrecer el lugar.
- 3) Autoservicio de café.
- 4) Mayor capacitación del personal.
- 5) Otros:
 - Incluir más líneas telefónicas.
 - Información sobre nuevos servicios locales, nacionales y extranjeros que motiven a viajar.
 - Campañas de publicidad tanto de radio como de televisión para que se den a conocer más en el mercado.
 - Dar a conocer promociones vía internet o fax.
 - Mayor rapidez en la entrega de la información.

En cuanto a los cambios que le harían a la agencia en orden de importancia se encuentran los siguientes:

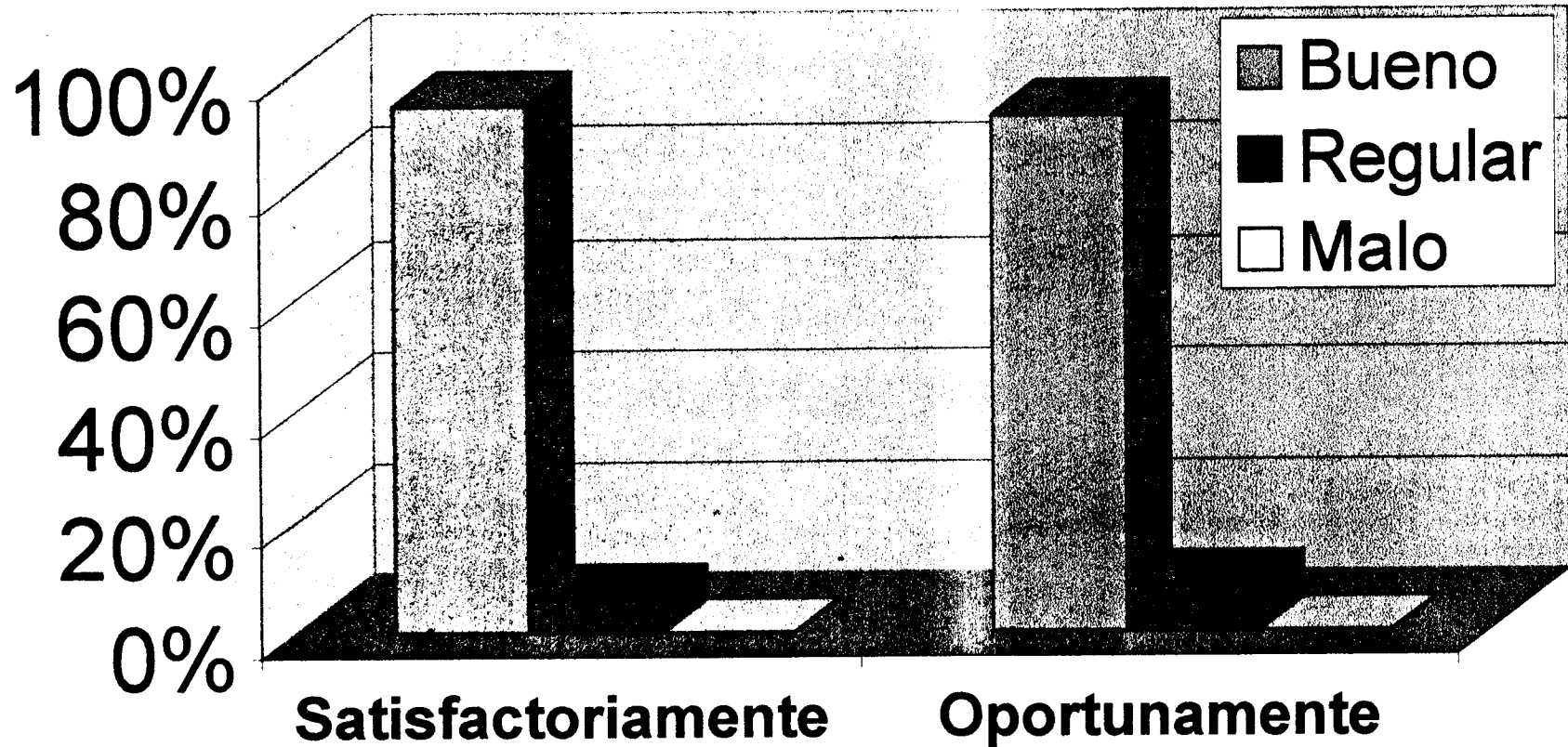
1. Innovación tecnológica.
2. Horario de servicios.
3. Música ambiental.
4. Presentación del personal.

Es importante resaltar que el 28% no conoce la agencia de viajes, el 19% no le cambiaría nada y el resto sugirió los cambios arriba mencionados.

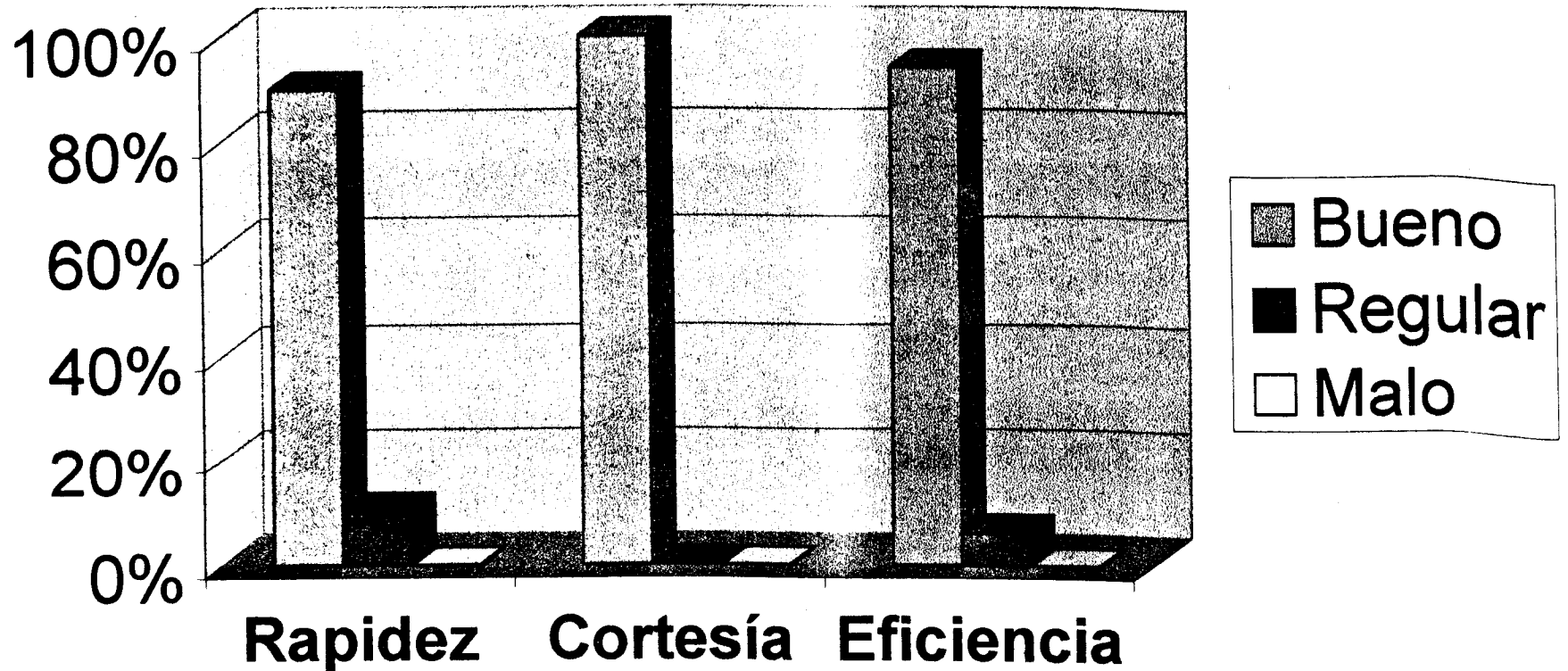
INFORMACIÓN



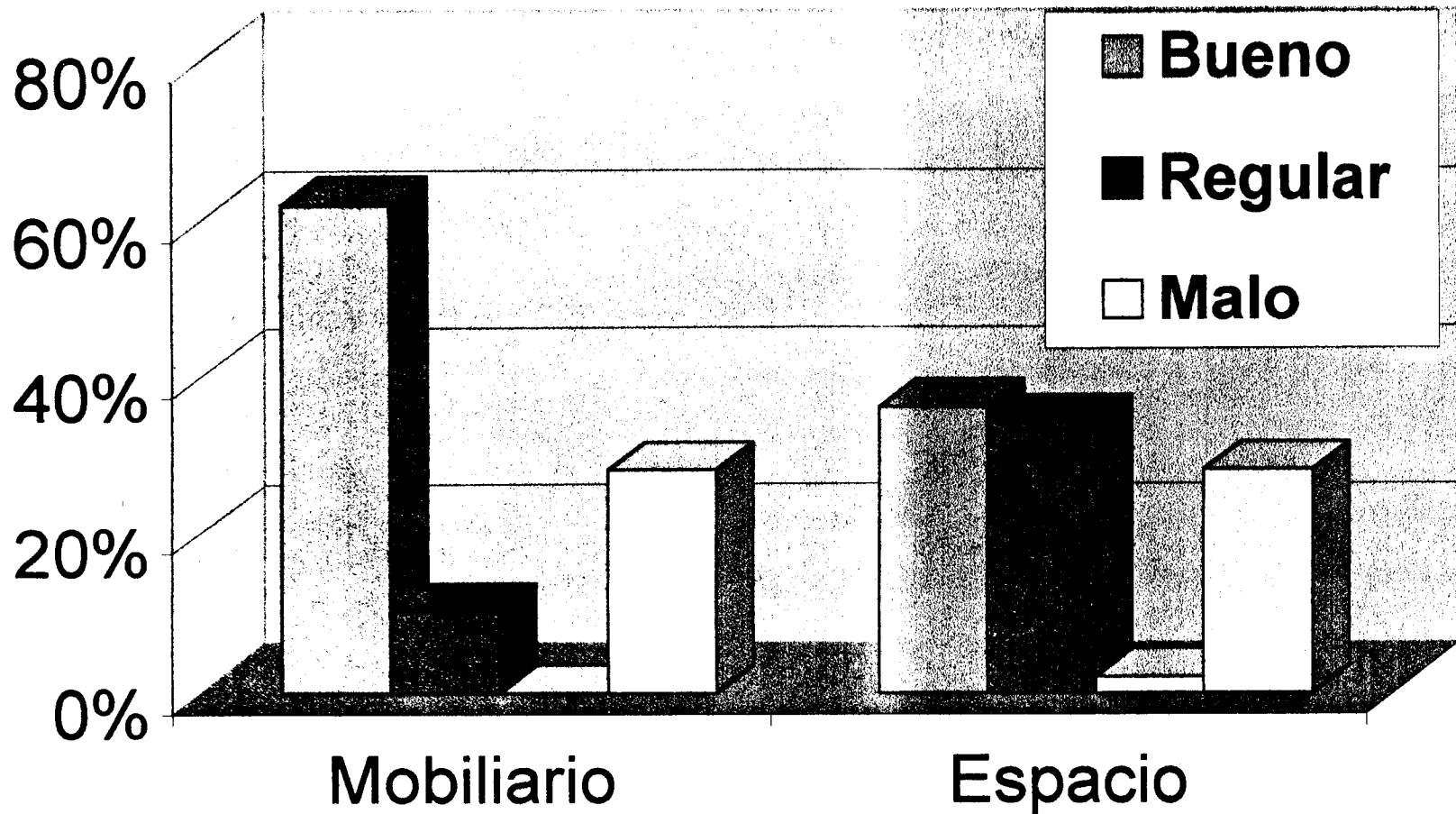
SERVICIO OFRECIDO



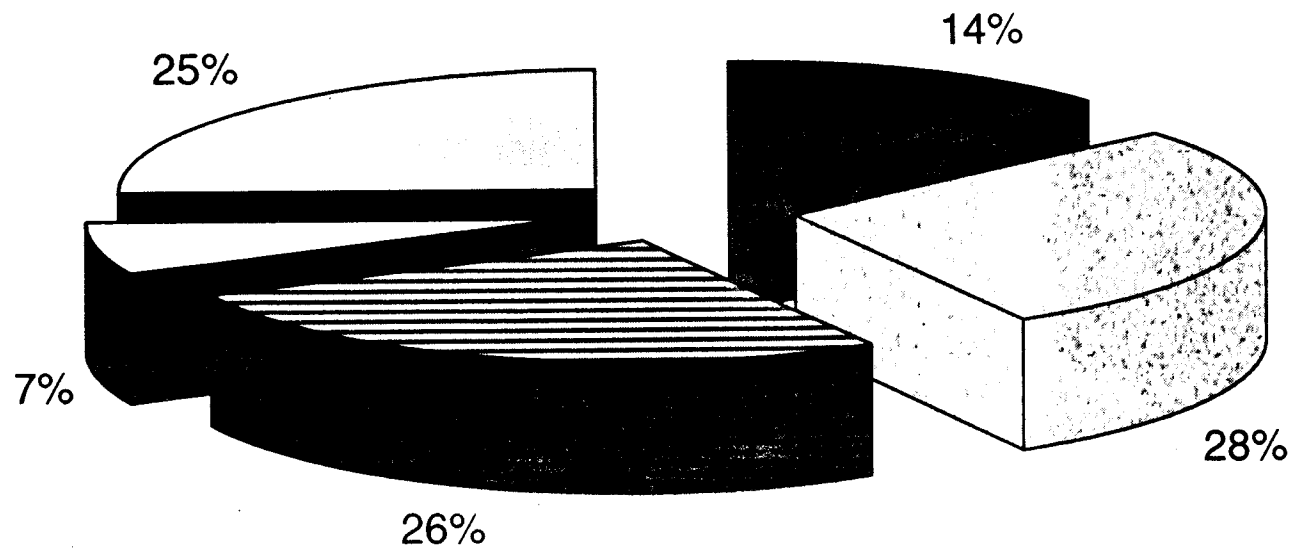
ATENCIÓN PERSONAL



INSTALACIONES

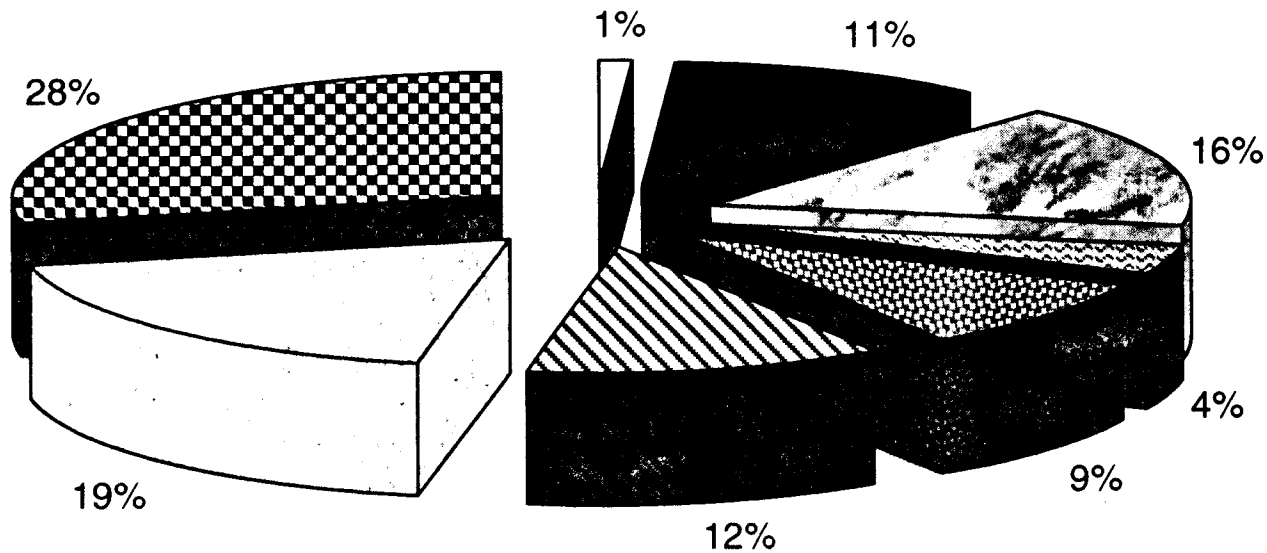


SERVICIOS ADICIONALES



- Autoservicio de café
- Revistas a su disposición
- Información sobre el lugar a visitar
- Mayor capacitación del personal
- Otros

CAMBIOS A NUEVOS HORIZONTES



- Decoración
- Horario de servicio
- Innovación tecnológica
- Presentación del personal
- Música ambiental
- Otras opciones
- No le cambiarían nada
- No la conocen

CONCLUSIONES

Las empresas en estos tiempos de cambios, retos y nuevas innovaciones deben de tener las respuestas adecuadas que les permitan satisfacer sus demandas, para ello deben de contar con personas preparadas, desarrollar sus habilidades, aptitudes y actitudes que les faciliten una vida activa, productiva y satisfactoria en la empresa.

Para poder ser competitivo se requiere calidad en el trato que se ofrece a los clientes. Pero para poder dar calidad al cliente se debe empezar por darle calidad al personal.

Toda empresa que surge en el mercado siempre tiene un propósito implícito, que se encuentra integrado en su misión, objetivos y propósitos sociales, económicos y de servicios, que justifican su razón de existir, en este sentido tanto jefes como personal deben de estar convencidos de que su trabajo es tan importante que les permite alcanzar la misión de la empresa e incrementar los índices de productividad. Un trabajo debe ser estructurado de tal manera que la gente se sienta contenta en él, buscando maneras para enriquecerlo, tornando la rutina en retos constantes para hacerlo motivante.

La motivación es un motor; es ambición, es un comportamiento que no presentan muchos empleados y la ausencia de ésta se relaciona de manera directa con la forma en que muchos gerentes administran. Uno de los mitos que tienen los gerentes o administradores es que cuanto más contento esté el trabajador, tanto más producirá. Las investigaciones indicaron que las emociones positivas no causan productividad. Es más probable que la productividad conduzca a la satisfacción.

La motivación es personal, es decir, que para saber lo que se necesita para motivar a un hombre debemos conocerlo, comprenderlo como persona, saber que tiene necesidades que debe satisfacer y actuará cuando sus necesidades subconscientes se conviertan en necesidades conscientes.

El gerente o administrador debe identificar estas necesidades personales y ayudar al empleado a traducirlas a metas personales combinándolas después con las de la organización a fin de que tanto la empresa como el empleado resulten beneficiados. Más aún, este proceso ha de comunicarse claramente al empleado, el cual deberá comprender de qué manera se beneficia personalmente y de qué manera contribuye al beneficio de la organización.

Ahora bien, no se puede ayudar a un individuo haciendo por él lo que él puede y debe hacer por sí mismo. Sin embargo, sí se puede ayudar a satisfacer las necesidades del "ego" del personal estimulándolo y dándole la oportunidad de contribuir de manera positiva al progreso de la organización.

El personal no es solo un ingrediente más de la lista de elementos que dan vida a una empresa, al contrario es una parte medular de la misma, porque no con tener recursos económicos, ambientales y tecnológicos una organización llega a la meta que se fijó al momento de surgir. Hemos comprobado, a través de hechos, que en cualquier empresa, llámese micro, pequeña, mediana o grande la participación del personal que en ella labora forma parte del éxito de la misma. ¿Pero, que sucede si este personal no se selecciona correctamente?, ¿Si no se toman las medidas adecuadas para identificar al individuo que cubra las características del puesto? Todo esfuerzo y dedicación al logro de los objetivos sería inútil. Si se contrata a una persona que más o menos cubre el perfil del puesto nos dará resultados más o menos provocando a largo plazo:

- Mayor rotación de personal.
- Pérdida de tiempo y dinero en capacitaciones sin obtener beneficio de estas.
- Crear un ambiente de inseguridad y falta de formalidad en la empresa.

Es necesario prestar mucha atención a la selección de personal, así como contar con las herramientas necesarias que nos ayuden a llevarla a cabo con éxito, para poder contratar al personal idóneo que ocupe el puesto vacante. Una buena selección favorece el desarrollo de la persona y por consiguiente el de la empresa.

No importa si se invierte más tiempo en la selección, a largo plazo la buena selección da muy buenos frutos y lo invertido es poco comparado con los resultados.

En un mundo tan competitivo como el de ahora es necesario que las empresas cuenten con el personal adecuado que las ayude a sobresalir sobre sus competidores porque la calidad no la dan las máquinas ni los sistemas ni tampoco las estructuras organizacionales, la calidad la dan las personas. Por supuesto que la calidad no empieza desde que las personas forman parte de una empresa sino desde la calidad de vida que tienen y buscan. Reflexionemos sobre la siguiente pregunta: ¿Cuántas ventas se han perdido por la forma como somos atendidos en los establecimientos? Muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero en aparadores, mostradores de lujo, artículos de buena calidad, ubicación adecuada, etc.; pero todo este gasto se pierde por una persona que está frente al público y da una imagen desagradable. Por ello ponemos énfasis en que las empresas que deseen tener éxito deben primero hacer una adecuada selección de personal tomando en cuenta quién es el consumidor, qué segmento de mercado desea satisfacer, qué características motivaciones, actitudes, costumbres, hábitos tiene el consumidor para buscar al personal con las mismas características o lo más parecidas para que hable el mismo lenguaje y que exista una relación de identidad.

Con todo lo anterior afirmamos que si la empresa cuenta con el personal adecuado podrá motivarlo y obtener los resultados deseados en cuanto a calidad se refiere ofreciéndole a sus clientes un excelente servicio y obteniendo de su personal una fidelidad que lo ayudará a crecer.

De acuerdo a la hipótesis planteada inicialmente: "El personal tratará a los clientes como la empresa los trate a ellos", podemos decir que si se cumplió debido a lo siguiente:

El servicio y la calidad inicia en el mismo momento en que el cliente hace contacto con la agencia de viajes y concluye cuando éste sale de la misma con su necesidad satisfecha.

Si queremos saber qué tan satisfecho se fue el cliente tenemos que observar más adentro y pensar que el servicio fue dado por una persona y que de esta depende la atención y calidad ofrecida. Es aquí donde entra la motivación del personal, ya que su satisfacción laboral se ve reflejada en su desempeño. ¿Cómo nos damos cuenta de ello? Nos damos cuenta al momento de ver que la persona es puntual y realiza sus actividades con gusto y esmero; cuando aporta ideas nuevas y frescas a la empresa; cuando busca constantemente superarse para asesorar mejor al cliente; cuando su área de trabajo se encuentra ordenada y cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

No podemos demostrar gráficamente esta hipótesis debido a las limitantes que tuvimos para acercarnos a los clientes nuevamente, ya que para poder hacer el Estudio de Calidad necesitamos su colaboración. No obstante la retroalimentación que se ha recibido de los clientes a partir de los cambios realizados han sido que las instalaciones son más cómodas y agradables de lo que eran anteriormente, y al tener mayor espacio y al no compartir los empleados las herramientas básicas de trabajo, la atención al cliente se hace más dedicada, eficaz y rápida. En cuanto a los cambios que notaron los clientes después del programa de motivación fue que el ambiente y el clima de la agencia son más positivos, que hay una mayor disposición, cooperación y comunicación con los empleados y eso se refleja en la atención al cliente. Por esto sí podemos asegurar que la motivación del personal es un factor muy importante para ofrecer un servicio competitivo de calidad.

Nunca olviden que la motivación es un **programa ininterrumpido** y una función que **jamás termina** para la organización.

SUGERENCIAS

Al elaborar este trabajo nos dimos cuenta que siempre podemos estar mejorando. A continuación proponemos algunas cuestiones que pueden ayudar a mejorar la motivación del personal, la imagen de la empresa y el servicio a los clientes.

- Uniformes: El que el personal de la empresa cuente con uniformes adecuados para desempeñar su trabajo les ayudará a “ponerse la camiseta” y se sientan parte de un todo, de un equipo. A los clientes y competidores les ayudará a reconocer a la empresa en todo momento y les dará la imagen de la misma.
- Gaffets: Ayudará a los clientes a identificar mejor al personal que lo atiende y aportar sugerencias, quejas o felicitaciones del mismo que beneficia a la empresa para su crecimiento.
- Conocer la fecha de cumpleaños del personal para felicitarlos y que ellos sepan que son importantes para la empresa no solo como trabajadores sino también como personas.
- Realizar reuniones informales, como desayunos u otras actividades, para integrar al personal en un ambiente de compañerismo.
- Realizar reuniones periódicas en las que el personal pueda externar sus dudas, inquietudes e inconformidades sobre su trabajo con el fin de aportar una solución y propiciar el crecimiento personal y por lo tanto el de la empresa.
- Evaluar la productividad del personal por medio de las ventas y establecer un programa de incentivos en base a ello.

CONCLUSIONES PERSONALES

El emprender metas cuyos retos desconocemos son la riqueza que adquirimos cuando al final logramos lo que nos proponemos. Es darnos cuenta que somos capaces de llegar hasta donde lo deseamos sin importar que tengamos que enfrentar. Además la vida es un regalo tan indescriptible que el hacer y deshacer es parte importante de lo que algún día nos tocará realizar y es así, buscando y emprendiendo como se logra comprender que en cada uno de nosotros esta la capacidad de mejorar nuestra calidad de vida, que al fin y al cabo es lo que reflejamos en nuestra casa y en nuestro trabajo.

Rocío Atenea Santoyo Guzmán

María Josefina Queirolo Gómez

ANEXOS

Formato del Cuestionario # 1.

Diagnóstico del Clima Organizacional de Nuevos Horizontes Turismo.

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE LA FINALIDAD DE HACER UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE NUEVOS HORIZONTES TURISMO CON EL OBJETIVO DE MEJORARLO. POR ELLO, TE SOLICITAMOS LO CONTESTES CON LA MAYOR SINCERIDAD Y DE MANERA ANÓNIMA. NO NOS INTERESAN LAS RESPUESTAS INDIVIDUALES SINO OBTENER UNA OPINIÓN GLOBAL.

1. ¿Te sientes motivado en tu trabajo?
2. ¿Qué medios utiliza Nuevos Horizontes Turismo para motivarte?
3. ¿Te gusta tu ambiente de trabajo?
4. ¿En que aspectos se podría mejorar tu ambiente de trabajo?
5. ¿Consideras que la comunicación dentro de Nuevos Horizontes Turismo es buena?
6. ¿Existen conflictos entre compañeros de trabajo? ¿Por qué?
7. ¿Conoces las metas de Nuevos Horizontes Turismo?
8. ¿Conoces los objetivos y políticas de Nuevos Horizontes Turismo?
9. ¿Qué aspectos consideras que se deben reforzar en tu puesto y qué sugieres?

10. ¿ Conoces bien todas y cada una de tus funciones de trabajo y las de tus compañeros?
11. ¿ Consideras que tus funciones de trabajo están bien definidas y las entiendes bien?
12. ¿ Nuevos Horizontes Turismo especifica qué es lo que espera de ti y de tu trabajo?
13. ¿ Tienes posibilidades de crecimiento en Nuevos Horizontes Turismo?
14. ¿ Crees que necesitas mayor capacitación para desempeñar mejor tu puesto?
15. ¿Nuevos Horizontes Turismo ofrece programas de capacitación que se apliquen a todos los empleados?
16. ¿ Conoces las prestaciones que ofrece Nuevos Horizontes Turismo?
17. ¿ Qué flexibilidad tiene la empresa respecto a permisos de salida?
18. ¿El sueldo que recibes crees que es el adecuado?
19. ¿ Se evalúa periódicamente las necesidades de los empleados? ¿Qué sugieres?
20. ¿ Qué te gustaría que Nuevos Horizontes Turismo te ofreciera?
21. ¿ Qué crees que puede hacerse para mejorar la efectividad de Nuevos Horizontes Turismo?

Formato del Cuestionario # 2

Grado de Satisfacción de los empleados de Nuevos Horizontes Turismo.

LEA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES. SEÑALE AQUELLAS QUE SEAN LAS MÁS IMPORTANTES PARA MOTIVARLO A REALIZAR MEJOR SU TRABAJO. SELECCIONE LAS 10 AFIRMACIONES MÁS IMPORTANTES. RECUERDA QUE ESTA PRUEBA ES ANÓNIMA Y NO INTERESAN LOS RESULTADOS INDIVIDUALES SINO LOS GLOBALES.

- 629 Seguridad del trabajo por acuerdos contractuales de antigüedad o empleo
- 847 Que se me tenga confianza en que haré mi tarea en la forma correcta
- 333 Participación en conversaciones de grupo de trabajo
- 311 Contar con un lugar adecuado que ofrezca protección de los elementos
- 836 Tener un empleo que me permita pasar un tiempo con la familia
- 151 Tener la oportunidad de crecimiento personal
- 937 Relacionarme con mis amigos
- 743 Que se me tome en cuenta para una oportunidad de ascenso
- 431 Trabajar con otras personas
- 819 Tener hijos
- 458 Hacer algo significativo con mi vida
- 757 Ocupar un puesto que me permita aportar nuevas ideas
- 828 Tener un compañero que cuide mis intereses
- 215 No tener que realizar un trabajo exhaustivo ni trabajo extra en casa
- 421 Tener empleo constante
- 654 Poder expresar toda mi potencia
- 327 Saber que siempre tendré un empleo
- 912 Tener periodos de descanso con alimentos disponibles
- 924 Contar con un ambiente de trabajo sano
- 548 Que se me proporcione una tarea nueva e interesante
- 256 Tener la oportunidad de mejorar personalmente
- 722 Contar con protección contra el daño físico
- 352 Poder aprender y crecer en mis labores
- 735 Incluir a otras personas en lo que hago
- 949 Que se me elija para recibir un premio exclusivo
- 234 Convivir con compañeros de trabajo en actividades sociales y recreativas
- 616 Estar sexualmente satisfecho
- 146 Contar con una persona responsable que me indique cuando haga un buen trabajo
- 539 Formar parte activa en actividades sociales relacionadas con el empleo
- 341 Saber que otras personas sienten respeto por mí y por mi labor
- 132 Tener aceptación como miembro de un grupo de trabajo
- 225 Contar con seguros u otras prestaciones que me protejan
- 444 Que otras personas reconozcan la importancia de mi ocupación
- 853 Enfrentarme a un desafío laboral nuevo y emocionante
- 113 Tener suficiente alimento todos los días
- 245 No tener que ser responsable por otras personas
- 517 Tener comodidad personal en mi ambiente de trabajo
- 126 Saber lo que se espera de mí en mis tareas
- 559 Contar con la oportunidad de expresarme por completo y en forma creativa
- 718 Tener buen aire para respirar
- 638 Trabajar con personas con quienes me agrada relacionarme
- 642 Tener un puesto de autoridad
- 523 Un ingreso garantizado
- 955 La satisfacción personal de un empleo bien realizado
- 414 La seguridad de que tendré la ropa adecuada que me proteja de los elementos

Formatos del Cuestionario # 3

Expectativas de los empleados respecto a su trabajo vs las expectativas que tienen los jefes de sus trabajadores.

Grupo A. Empleados

CALIFIQUE DEL 1 AL 10 LO QUE USTED CREE QUE DESEA Y/O NECESITA PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO. NO REPITA LOS NUMEROS. ANOTE 10 A LO QUE MÁS DESEA Y/O NECESITA Y 1 A LO QUE MENOS DESEA Y/O NECESITA. RECUERDE QUE NO INTERESA LA RESPUESTA INDIVIDUAL SINO EL RESULTADO GLOBAL.

CALIFICACIÓN

Ayuda con problemas personales _____

Trabajo interesante _____

Salarios elevados _____

Seguridad en el trabajo _____

Lealtad personal del supervisor _____

Disciplina con tacto _____

Reconocimiento del trabajo realizado _____

Sentimiento de pertenencia _____

Buenas condiciones de trabajo _____

Ascenso en la empresa _____

Grupo B. Jefes

CALIFIQUE DEL 1 AL 10 LO QUE USTED CREE QUE SUS EMPLEADOS DESEAN DEL TRABAJO. NO REPITA LOS NUMEROS. (ANOTE 10 A LO QUE MÁS DESEA). RECUERDE QUE NO INTERESA LA RESPUESTA INDIVIDUAL SINO EL RESULTADO GLOBAL.

CALIFICACIÓN

Ayuda con problemas personales

Trabajo interesante

Salarios elevados

Seguridad en el trabajo

Lealtad personal del supervisor

Disciplina con tacto

Reconocimiento del trabajo realizado

Sentimiento de pertenencia

Buenas condiciones de trabajo

Ascenso en la empresa

Formato del Cuestionario # 4

Grado de satisfacción de los empleados Antes y Después del Programa Motivacional.

A CONTINUACIÓN ENCONTRARAS ENUNCIADOS A LOS CUALES DEBERAS DARLES UNA CALIFICACIÓN DE ACUERDO CON TU CRITERIO. RECUERDA QUE TU SINCERIDAD ES MUY VALIOSA.

LA CALIFICACIÓN ES COMO SIGUE: 1 = NULO
2 = POCO
3 = REGULAR
4 = BIEN
5 = EXCELENTE

Siento que mi trabajo es reconocido: _____

Mi comunicación con mis compañeros de trabajo es: _____

Mi comunicación con mi jefe inmediato es: _____

Las prestaciones a las que tengo derecho las considero: _____

La estabilidad de mi trabajo, en relación a mis necesidades e Intereses, son: _____

Considero que tengo el control de las actividades por las que Soy responsable: _____

Los retos que presenta mi trabajo son: _____

Me siento parte de Nuevos Horizontes _____

La motivación hacia mi trabajo en Nuevos Horizontes es: _____

Según mis necesidades y expectativas el sueldo que percibo Lo considero: _____

La claridad que tengo sobre mis funciones y responsabilidades es: _____

Formatos del Cuestionario # 5

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA

1.- ¿Cuándo entras a una oficina en qué te fijas primero?

2.- ¿Explica porqué te fijaste primero en eso?

3.- ¿Consideras que un lugar seguro, ordenado y limpio, cuenta con una ventaja competitiva sobre las demás empresas? ¿Por qué?

4.- Imagínate una oficina ideal para tí, ¿con qué factores debe contar para que su ambiente de trabajo sea agradable?



PROGRAMA DE MOTIVACIÓN NUEVOS HORIZONTES

A CONTINUACION ENCONTRARAS DIFERENTES FACTORES QUE DEBERAS EVALUAR DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA. TE RECORDAMOS QUE DEBES SER OBJETIVO EN TU EVALUACION.

- 1= NULO
- 2= POCO
- 3= REGULAR
- 4= BIEN
- 5= EXCELENTE

	NANCY	ITZIA	ALICIA	ARTURO	CLAUDIA	VERONICA
CANALIZACION DEL DINERO						
LIMPIEZA DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA:						
ESCRITORIO						
CALCULADORA						
MAQUINA DE ESCRIBIR						
TELEFONO						
BASURERO						
OTROS _____						
PRESENTACION PERSONAL						
ATENCION HACIA LOS COMPAÑEROS						
ATENCION HACIA EL CLIENTE:						
CORDIALIDAD						
AMABILIDAD						
MANEJO DE SITUACIONES DIFICILES						
PRESENTACION EN ENTREGA DE DCTOS.						
ATENCION A PRESTADORES SERV. TURIS.:						
CORDIALIDAD						
AMABILIDAD						
MANEJO DE SITUACIONES DIFICILES						
PRESENTACION EN ENTREGA DE DCTOS.						
CUIDADO EN EL MANEJO DE EQ. OFICINA:						
COMPUTADORA						
IMPRESORA						
MAQUINA DE ESCRIBIR						
ESTEREO						
CALCULADORA						
TELEFONO						
FAX						
OTROS _____						



ENCUESTA DE OPINION

El objetivo de esta encuesta es conocer lo que usted opina acerca del servicio que proporciona su agencia de viajes NUEVOS HORIZONTES TURISMO.

DATOS GENERALES

NOMBRE _____ EDAD _____

OCUPACION _____ SEXO _____

Marque con una X la opción que corresponda a su opinión:

A) ATENCION PERSONAL

¿Cómo es el trato que le proporciona el personal de nuestra agencia?

	Bueno	Regular	Malo
Con rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortesía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B) INFORMACION

¿Cómo se le proporciona la información que usted solicita?

	Bueno	Regular	Malo
Completa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C) SERVICIO OFRECIDO Y CONTRATADO EN SU AGENCIA

¿Cómo se le otorga el servicio?

	Bueno	Regular	Malo
A su entera satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con oportunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué servicios adicionales le gustaría que tuviera su agencia de viajes? (Puede marcar las que usted desee)

- Autoservicio de café
- Revistas e información turística a su disposición antes de ser atendido
- Mayor información sobre el lugar que va a visitar
- Mayor capacitación del personal
- Otros _____

¿Qué le cambiaría a su agencia de viajes?

- Decoración
- Horario de servicio
- Innovación tecnológica
- Presentación del personal
- Música ambiental
- Otros _____

D) INSTALACIONES ¿Qué opina de ellas?

	Bueno	Regular	Malo
Mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E) SUGERENCIAS

factor humano

consultoría en recursos humanos



job description

nombre del encuestado: _____ puesto: _____

nombre del puesto: _____ fecha: _____

INSTRUCCIONES:

EVALUE C/U DE LOS SIGUIENTES FACTORES HUMANOS DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL PUESTO. COLOQUE LA CALIFICACION APROPIADA DENTRO DEL CONTINUO DEL 1 AL 5 SEGUN LA SIGUIENTE ESCALA:

(1) MUY BAJO (2) BAJO (3) SIGNIFICATIVO (4) ALTO (5) MUY ALTO

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE (C) | <input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS (I) |
| <input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES(D) | <input type="checkbox"/> NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO (S) |
| <input type="checkbox"/> TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TAREAS RUTINARIAS(S) | <input type="checkbox"/> RITMO Y CORDINACION EN TRABAJO REPETTIVO (S) |
| <input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA ORGANIZAR/DIFERENTES TIPOS DE GENTES(I) | <input type="checkbox"/> CAPACIDAD PARA ENFRENTAR INTERRUPCIONES Y CAMBIOS (D) |
| <input type="checkbox"/> SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO (C) | <input type="checkbox"/> SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS (C) |
| <input type="checkbox"/> DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES (D) | <input type="checkbox"/> PODER MOTIVACIONAL, HACER QUE LA GENTE ACTUE (I) |
| <input type="checkbox"/> CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS (D) | <input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES (D) |
| <input type="checkbox"/> HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS (I) | <input type="checkbox"/> VISION PARA PLANEAR EN GRAN ESCALA (D) |
| <input type="checkbox"/> CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO (S) | <input type="checkbox"/> PERSUADIR A OTROS SOBRE NUESTRO PUNTO DE VISTA (I) |
| <input type="checkbox"/> NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDAR (C) | <input type="checkbox"/> CAUTELA AL TOMAR DECISIONES QUE SIENTEN PRECEDENTE (C) |
| <input type="checkbox"/> SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA (I) | <input type="checkbox"/> PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS (S) |
| <input type="checkbox"/> CAPACIDAD PARA SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION (C) | <input type="checkbox"/> SATISFACCION PARA MANTENERSE EN EL NIVEL DEL PUESTO (S) |

	R	A	D	D%	T
D					
I					
S					
C					



factor humano

asesoria en recursos humanos

	D	I	S	C
M				
L				
TOTAL				

nombre: _____
 puesto _____ fecha: _____

-INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION ENCONTRARAN UN LISTADO DE PALABRAS DESCRIPTIVAS, LAS CUALES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO PALABRAS, (VERTICAL), EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE Y PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA M PROXIMA A LA PALABRA QUE MEJOR LO DESCRIBA, DE LAS TRES RESTANTES ESCOJA LA QUE MENOS LO DESCRIBA Y COLOQUE DE NUEVO UNA X BAJO LA COLUMNA L MAS PROXIMA. ASEGURESE DE MARCAR SOLO UNA PALABRA BAJO M Y UNA BAJO L POR CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	—	—	DICIPLINADO	—	—	AVENTURERO	—	—
GENTIL	—	—	GENEROSO	—	—	RECEPTIVO	—	—
HUMILDE	—	—	ANIMOSO	—	—	CORDIAL	—	—
ORIGINAL	—	—	PERSISTENTE	—	—	MODERADO	—	—
AGRESIVO	—	—	COMPETITIVO	—	—	INDULGENTE	—	—
ALMA DE LA FIESTA	—	—	ALEGRE	—	—	ESTETA	—	—
COMODINO	—	—	CONSIDERADO	—	—	VIGOROSO	—	—
TEMEROSO	—	—	ARMONIOSO	—	—	SOCIABLE	—	—
AGRADABLE	—	—	ADMIRABLE	—	—	PARLANCHIN	—	—
TEMEROSO DE DIOS	—	—	BONDADOSO	—	—	CONTROLADO	—	—
TENAZ	—	—	RESIGNADO	—	—	CONVENCIONAL	—	—
ATRACTIVO	—	—	CARACTER FIRME	—	—	DECISIVO	—	—
CAUTELOSO	—	—	OBEDIENTE	—	—	COHIBIDO	—	—
DETERMINADO	—	—	QUISQUILLOSO	—	—	EXACTO	—	—
CONVINCENTE	—	—	INCONQUISTABLE	—	—	FRANCO	—	—
BONACHON	—	—	JUGETON	—	—	BUEN	—	—
DOCIL	—	—	RESPECTUOSO	—	—	COMPAÑERO	—	—
ATREVIDO	—	—	EMPRENDEDOR	—	—	DIPLOMATICO	—	—
LEAL	—	—	OPTIMISTA	—	—	AUDAZ	—	—
ENCANTADOR	—	—	SERVICIAL	—	—	REFINADO	—	—
DISPUESTO	—	—	VALIENTE	—	—	SATISFECHO	—	—
DESEOSO	—	—	INSPIRADOR	—	—	INQUIETO	—	—
CONSECUENTE	—	—	SUMISO	—	—	POPULAR	—	—
ENTUSIASTA	—	—	TIMIDO	—	—	BUEN VECINO	—	—
FUERZA DE VOLUNTAD	—	—	ADAPTABLE	—	—	DEVOTO	—	—
MENTE ABIERTA	—	—	DISPUTADOR	—	—	USTED HA TERMINADO ESTA	—	—
COMPLACIENTE	—	—	INDIFERENTE	—	—	TAREA. FAVOR DE DAR VUELTA	—	—
ANIMOSO	—	—	SANGRE LIVIANA	—	—	A SU HOJA.	—	—
CONFIADO	—	—	AMIGUERO	—	—	GRACIAS.	—	—
SIMPATICO	—	—	PACIENTE	—	—		—	—
TOLERANTE	—	—	CONFIANZA EN SI MISMO	—	—		—	—
AFIRMATIVO	—	—	MESURADO AL HABLAR	—	—		—	—
ECUANIME	—	—	CONFORME	—	—		—	—
PRECISO	—	—	CONFIABLE	—	—		—	—
NERVIOSO	—	—	PACIFICO	—	—		—	—
JOVIAL	—	—	POSITIVO	—	—		—	—



patrón - gerencial

Nombre: _____ Puesto: _____ Compañía _____

Edad: _____ Escolaridad: _____ Fecha _____

HF

89					
85					
80					
84					
80					
70					
60					
80					
40					
30					
20					
16					
10					
5					
1					

T

89	2	0	1	7	1	9	1	5
	1	6	9	1	1	1	7	
	1	5	8	1	0	6		
	1	4	7	9	0	5		
95	1	3	6	6				
	1	2						
90	1	0	5	7	3			
84	9		4	5	2			
80	9							
	7	3	4	1				
			3					
70	5	2	2	0				
	3	1						
60			1	-1				
	1	0	0	-2				
50								
	0	-1	-1					
40	-2		-2	-3				
	-3	-2	-3	4				
30			-4					
	-4	-3	-5	-5				
20	-6	-4	-5	-6				
	-7	-5	-6	-6				
16			-7					
	-9	-6	-8	-7				
10			-8					
	-1	0	-7	-9				
5			-9					
	-1	3	-8	-1	0	-1	0	
	-1	4	-9	-1	1	-1	1	
			-1	2	-1	2		
1	-2	1	-1	-1	9	-1	6	

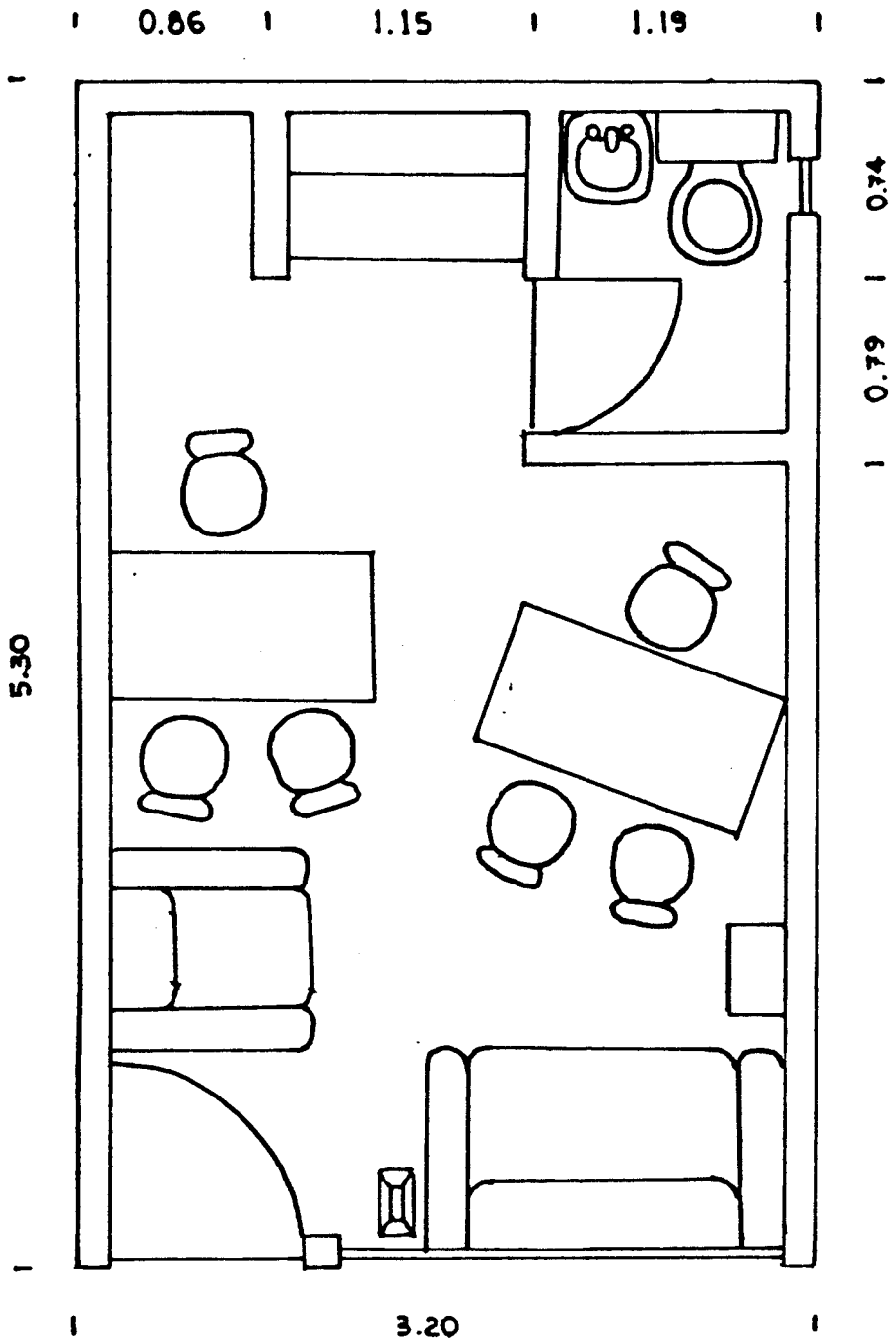
X

89	2	0	1	7	1	9	1	5
	1	6	1	0	1	2	9	
	1	5	9					
95	1	4	8	1	1	6		
				1	0			
90	1	2	7	9		7		
84	1	0		8	6			
80			6					
	9		5	7	5			
70	8							
	8		6					
60	7		4	5	4			
50								
	6							
40	5	3	4					
30	4		3	3				
20	3	2						
16			2	2				
10	2	1	1					
5	1		0					
	0	0						
1							0	

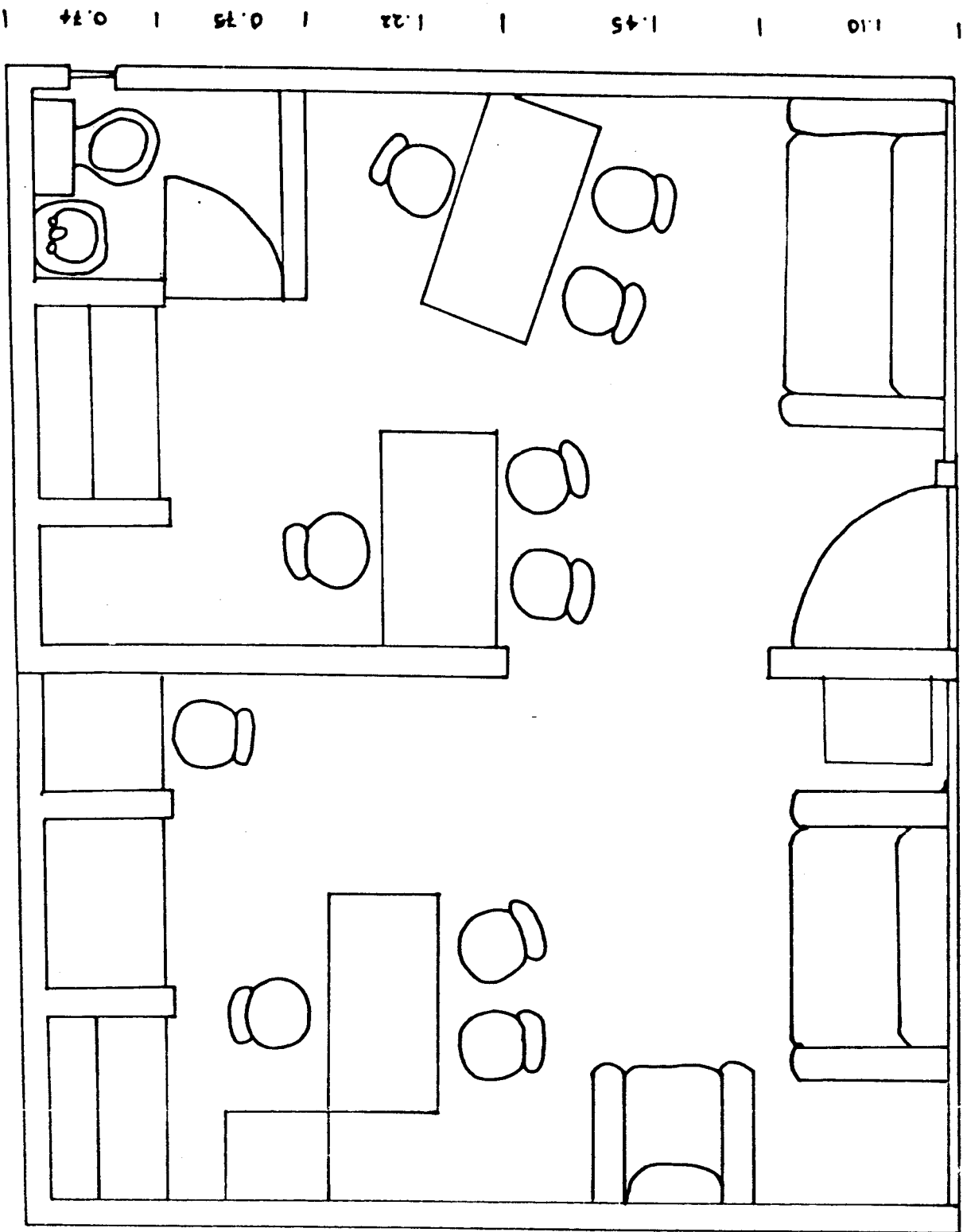
M

L

89	0	0	0	0				
			1	1				
95	1	1	2	2				
90			3	3				
	2	2						
84								
80								
	3	3	4					
70								
	4		5	5				
60								
	5	4	6	6				
50								
	6			7				
40		5						
30	7		7					
20	8	6	8	8				
16								
	10	7	9					
10								
	11		10	10				
5	13	9	11	11				
	14	10	12	12				
	15	11	13	13				
1	21	19	19	16				



5.30



BIBLIOGRAFÍAS

1. GRENSING, Lin
La Fuerza de la Motivación
Edit. Selector
Tercera reimpresión, Abril 1995
México, D.F.
2. MERCADO, Salvador H.
Administración Aplicada, Teoría y Práctica (segunda parte)
Edit. Noriega Limusa
Primera reimpresión, 1991
México, D.F.
3. WILLIAM B. Werther, JR. HEITH Davis
Administración de Personal y Recursos Humanos
Edit. Mc Graw Hill, 1997
México, D.F.
4. STEPHEN P. Robbins
Comportamiento Organizacional
Edit. Prentice Hall 1994
Sexta edición
México, D.F.
5. GUZMÁN Herrera Arturo, BAUTISTA Monroy Carlos
Folleto sobre Psicología Empresarial
Edit. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica 1998
México, D.F.

6. MACIAS Marvilla María H, CASTAÑEDA López Gerardo
La Importancia del Recurso Humano en la Organización
Edit. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán
Noviembre 1995
Morelia, Mich,

7. ROSENBERG Mauricio
Viajero Vip: Cómo motivar al personal de una empresa
Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Diciembre 1997. Año 5 No. 66 ISSN 1066-3762
México, D.F.

8. PRZYBYLSKI, Alejandro
Viajero Vip: La calidad de la oferta turística: marcando diferencias objetivas
Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Noviembre 1998. Año 6 No. 67 ISSN 1066-3762
México, D.F.

9. PINCHEVSKI Moises
Viajero Vip: Turista saludable, cliente perdurable
Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Septiembre 1997. Año 5 No. 63 ISSN 1066-3762
México, D.F

10. PRZYBYLSKI, Alejandro
Viajero Vip: El buen marketing debe empezar siempre por casa
Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Febrero 1998. Año 5 No. 58 ISSN 1066-3762
México, D.F.

11. TIJERO Eduardo

Viajero Vip: El gerente del siglo XXI

Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Septiembre 1997. Año 5 No. 53 ISSN 1066-3762
México, D.F.

12. ROSENBERG Mauricio

Viajero Vip: Las metas: un gol a favor de la organización empresarial

Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Agosto 1998. Año 6 No. 64 ISSN 1066-3762
México, D.F.

13. ROSENBERG Mauricio

Viajero Vip: Cómo atender a un cliente insatisfecho

Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Noviembre 1997. Año 5 No. 55 ISSN 1066-3762
México, D.F.

14. PRZYBYLSKI, Alejandro

Viajero Vip: La comunicación, potente combustible de la empresa

Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Septiembre 1998. Año 6 No. 65 ISSN 1066-3762
México, D.F.

15. PRZYBYLSKI, Alejandro

Viajero Vip: Ventajas diferenciales para competir y ganar

Edit. Circulación Auditada por BPA Internacional
Agosto 1997. Año 5 No. 52 ISSN 1066-3762
México, D.F.

16. RIOS Szalay, Jorge

Administrare Hoy, La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Edit. Ecasa

Año 1. Mayo 1994 Número 1

México, D.F.

17. REYES Ponce, Agustín

Administración de Empresas, Teoría y Práctica (segunda parte)

Edit. Limusa

Decimonovena reimpresión, 1982

18. GUZMÁN V. Isacc

La Sociología de la Empresa

Edit. Jus 1963

México, D.F.

19. RODRIGUEZ L. Mario y MÚZQUIZ B. Homero

Organización y Operación de Agencias de Viajes

Edit. CECSA 1988

México, D.F.

20. LIEDO, Teresa, HERNANDEZ y RODRIGUEZ, Sergio, et. al

Administrare Hoy

Edit. Ecasa

Año 1. Junio 1994 Número 2

México, D.F.

21. ZERMEÑO, Martínez Ignacio, FELGUERES Coronado, Cesar, et. al

Administrare Hoy

Edit. Ecasa

Año 1. Agosto 1994 Número 4

México, D.F.

22. REYES Ponce, Agustín
Administración de Empresas, Teoría y Práctica (segunda parte)
Edit. Limusa
Decimonovena reimpresión, 1982
23. HAMPTON, David R.
Administración
Edit. Mc Graw Hill, 1989
Tercera edición
México, D.F.
24. HERBERT G. Hicks, GULLET C. Ray
Administración
Edit. Mc Graw Hill
Primera reimpresión, Junio 1991
México, D.F.
25. F. STONER James, FREEMAN R. Edward
Administración
Edit. Prentice Hall
Quinta edición, 1994
México, D.F.
26. JURAN, Juan Manuel
Juran y el Liderazgo para la Calidad
Ed. Díaz de Santos, S.A.
Madrid 1990

27. HAL B. PICKLE, ROYCE L. Abrahamson
Administración de Empresas Pequeñas y Medianas
Ed. Noriega Limusa
Cuarta reimpresión, 1990
México, D.F.

28. ELIZAGA Salvador
Entrepreneur: Servicio de Primera
Mayo de 1998
México, D.F.

29. FELEMOVICIUS Uri
Entrepreneur: Ventaja Competitiva
Mayo de 1998
México, D.F.

30. L. FRY Patricia
Entrepreneur: Juramentos de Lealtad
Mayo de 1998
México, D.F.

31. GONZÁLEZ R. Ricardo
Entrepreneur: ¿En qué puedo servirle?
Septiembre de 1998
México, D.F.

32. Testimonios del personal de Nuevos Horizontes Turismo

33. Testimonios del personal de otras agencias de viajes

34. Testimonios de los clientes de Nuevos Horizontes Turismo