



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH**

Trabajo modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito
parcial exigido para optar al título de “Licenciado en Administración”

Presentado por:

Alvarado S. Luz C.

C.I.: 16.547.429

Cordero T. Alejandra C.

C.I.:15.127.871

Guatamare, Julio de 2014

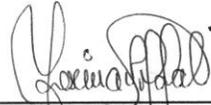


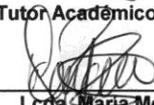
**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

En Conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento de Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, Titulado: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH.”** Presentado por las **Br Alvarado Serrano. Luz. C.I: V.- 16.547.429 Br. Cordero Tuarez Alejandra. C.I:15.127.871**, como requisito parcial para optar al Título de **LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN**, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

Aprobado

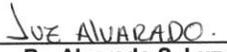

Lcda. Maryorie Hernández
Jurado Principal – Tutor Académico


Lcda. Yesenia Mata
Jurado Principal – Tutor Académico

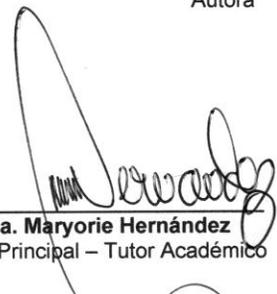

Lcda. Maria Mercedes Ramirez
Jurado Principal – Tutor Académico

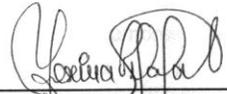
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH**

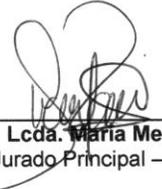
Trabajo modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito
parcial exigido para optar al título de "Licenciado en Administración"


Br. Alvarado S. Luz C.
C.I.: 16.547.429
Autora


Br. Cordero T. Alejandra C.
C.I.: 15.127.871
Autora


Lcda. Maryorie Hernández
Jurado Principal – Tutor Académico


Lcda. Yesenia Mata
Jurado Principal – Tutor Académico


Lcda. Maria Mercedes Ramirez
Jurado Principal – Tutor Académico

AGRADECIMIENTOS

Alejandra Cordero

A la casa más alta, la Universidad de Oriente (UDO) por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa casa de estudios.

A las profesoras de los Cursos Especiales de Grado por haberme suministrado conocimientos, herramientas organizativas y por su paciencia.

Al Mst. Luciano Tudades por haberme brindado su confianza, apoyo incondicional y ser mi mentor durante toda la carrera.

A mi compañera Luz, fuiste una luz en mi camino.

A mis profesores de la carrera, de todos llevo un bonito recuerdo.

A mis compañeros de áreas, por todo el apoyo brindado.

Al Lic. Javier Vargas por sus buenos consejos.

A la Lic. Gladys Gómez, por ser tan incondicional y buena consejera.

A mi amiga Yuri, por todo el apoyo, casi mi hermana.

A Benita y al Sr Chevo, sin ustedes no hubiese sido posible.

A mis dos amores Luis y Pao, por ese apoyo incondicional y ser mi fortaleza.

Luz Alvarado

A la casa más alta, la Universidad de Oriente (UDO) por la oportunidad de formarme en esta prestigiosa casa de estudios.

A las profesoras de los Cursos Especiales de Grado por haberme suministrado el conocimiento necesario para lograr esta meta.

A mis padres por su apoyo desmedido.

A mi esposo e hija por tener paciencia y entender mi deseo de superación.

A mi compañera Alejandra, por llegar en el momento oportuno.

A mis profesores de la carrera, por ampliar mis conocimientos.

A mis compañeros de áreas, por el apoyo brindado.

Y a todas aquellas personas que a lo largo del camino me brindaron su apoyo en esta etapa de mi vida

DEDICATORIA

Alejandra Cordero

A Dios, por haberme dado la fortaleza para emprender este camino.

A mis padres por su ejemplo de lucha.

A mi madre de crianza Gladys de Cordero (+), por haberme incentivado siempre al crecimiento profesional, te amare por siempre madre.

A mi padre de crianza Ramón Cordero por amarme más de lo que pude esperar, te amo inmensamente mi viejo.

A mi hija Kelly Paola, por tu paciencia y comprensión bebe, eres el motor que impulsa mi vida.

A mi amor Luis Marcano, por tu apoyo incondicional y tu paciencia. Te amo cielo.

A mis hermanos, los adoro.

A mis sobrinos, son mi orgullo.

A mis tíos.

A mis compañeros de la carrera, gracias por el apoyo brindado.

Luz Alvarado

A Dios, el más especial de todos, a ti señor por hacer realidad este sueño y por todo el amor que me das cada día de mi vida.

Dedico este esfuerzo a mi familia... En especial a mis padres Juan Alvarado y Lucrecia Serrano... Guía y fuerza que me han inspirado a seguir adelante a pesar de las adversidades.

A mi esposo e hija... Víctor Ruiz y Valery Ruiz Alvarado... Motivos de amor y esperanza que me han dado la fortaleza, el valor y el apoyo necesario para culminar esta etapa de mi vida.

A mis hermanos y sobrinos... Por darme siempre esas palabras de aliento...Unidos a pesar de la distancia.

A mis Amigos, nombrarlos a todos sería infinito...por todo el apoyo a lo largo de este camino.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIA	vi
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE GRAFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH, ESTADO NUEVA ESPARTA.....	20
Situación objeto de estudio	21
Objetivos.	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos:	23
Marco Teórico.....	24
Antecedentes de la investigación	24
Referentes Teóricos	25
Planificación estratégica:.....	25
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	25
Perspectiva financiera:	27
Perspectiva del cliente:.....	28
Perspectivas del proceso interno.....	29

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	30
Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.	31
Indicadores.	31
Importancia de los indicadores.	32
Indicadores de Gestión.	32
Tipos de indicadores de gestión.	32
Hotel Isla Caribe Beach.	33
Visión.	36
Marco Metodológico.	37
Tipo de investigación.	37
Diseño de la investigación.	38
Población objeto de estudio.	38
Muestra.	39
Técnica e instrumento de recolección de datos.	40
Técnica de Análisis de los Datos.	41
Objetivos estratégicos orientados hacia orientados hacia cada perspectiva de CMI.	41
Orientación Estratégica Financiera del departamento de recursos humanos:	41
Orientación Estratégica desde la Perspectiva del Cliente del departamento de recursos humanos.	42
Orientación Estratégica desde la Perspectiva de Procesos Internos del departamento de recursos humanos.	43
Factores Claves del éxito.	44

Propuesta de indicadores de gestión para el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach	45
Indicadores Financieros	46
Indicadores No financieros	46
Indicadores.....	48
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE SE PRODUJO POR LA MODIFICACIÓN DE LA JORNADA LABORAL SEGÚN LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH.	
Situación a evaluar	52
Formulación del problema	56
Objetivos de la investigación	56
Objetivo General.....	56
Objetivos específicos.....	57
Marco Teórico.....	57
Antecedentes de la investigación	57
Bases Teóricas.....	59
Proceso de cambio	59
Cambio individual	60
Cambio organizacional	60
Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). ..	68
Empresas de hospedaje.....	72
Hotel Isla Caribe Beach.....	74

Marco Metodológico	81
Nivel de la investigación	81
Diseño de la investigación	82
Población.....	82
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	82
Revisión documental	83
Entrevistas no estructuradas:	83
Observación indirecta:.....	84
Análisis y Presentación de los Resultados	85
Conclusiones	93
Recomendaciones	95
CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH, ESTADO NUEVA ESPARTA.....	96
SITUACIÓN Objeto de Estudio.....	97
Objetivos del Estudio.....	102
Objetivo General.....	102
Objetivos Específicos	102
Marco Teórico.....	103
Antecedentes de la investigación	103
Fundamentos Teóricos.....	107
Sistema de información	107
Características de los sistemas de información.....	107
Funciones de los sistemas de información.....	108

Objetivos de los sistemas de información	108
Análisis de sistema de información	109
Herramientas para el análisis de sistemas	109
Sistema de Información Gerencial.....	110
Condiciones Básicas de la información proporcionada por el SIG	110
Calidad:	110
Oportunidad:.....	110
Cantidad:	111
Relevancia:.....	111
Recursos humanos.....	111
Administración de Recursos Humanos.....	111
Profit Plus Administrativo.....	112
Características Generales del sistema Profit Plus Administrativo	112
Hotel isla Caribe Beach club.....	114
Reseña Histórica de la Empresa.	114
Ubicación.....	116
Objetivo de la Empresa	116
Misión	116
Visión.....	117
Bases Legal.....	117
Ley de Tecnologías de Información.....	117
Marco Metodológico	118
Diseño de la investigación.....	118

Tipo de investigación	119
Nivel de la investigación	119
Población objeto de estudio	120
Muestra.....	120
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	121
Técnica de Análisis e Interpretación de los Datos	122
Presentación y Análisis de los Resultados de la Investigación	124
Conclusiones	139
RECOMENDACIONES	141
Referencias Bibliográficas	142
Anexos	143

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Personal que labora en el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta.....	39
Cuadro N°2 Factores claves del éxito.....	45
Cuadro N°3 Perspectiva Financiera.....	46
Cuadro N°4 Perspectiva Clientes.....	47
Cuadro N°5 Perspectiva Procesos Internos.....	47
Cuadro N°6 Perspectiva Clientes.....	48
Cuadro N° 7 Indicador Perspectiva Financiera	49
Cuadro N° 8 Indicador Perspectiva Clientes	49
Cuadro N° 9 Indicador Perspectiva Procesos Internos	50
Cuadro N° 10 Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	50
Cuadro N°11 Análisis FODA Al Hotel Isla Caribe Beach C.A	91
Cuadro N°13 Personal que labora en el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta.....	120
Cuadro 14. Funciones realizadas por el departamento	124
Cuadro 15. Información suministrada por el SIG en función de objetivos y metas del departamento	126
Cuadro 16. Frecuencia de información suministrada por el SIG para la toma de decisiones.....	127
Cuadro 17. Fluidez de la información suministrada por el SIG	129
Cuadro 17. Impide el sistema acceso de personas ajenas al departamento.	130
Cuadro 18. Análisis de la información para el cumplimiento de responsabilidades	131
Cuadro 19. Análisis de los procesos realizados por el SIG	132
Cuadro 7. Análisis de mejoras del SIG en el departamento	134
Cuadro 20. Existencia de manuales de procedimientos.	135

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Información suministrada por el SIG es presentada de acuerdo a lo que se necesita.....	126
Grafico 2. Frecuencia con que provee información para la toma de decisiones el SIG.....	128
Grafico 3. Fluidez de la información suministrada por el SIG	129
Grafica 4. Responsabilidades del departamento	131
Grafico 5. Procesos del SIG.....	133

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 GUÍA DE ENTREVISTA	144
Anexo 2 GUÍA DE ENTREVISTA	146
Anexo 3 GUÍA DE OBSERVACIÓN	149



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH**

Asesores:

Profa. María Ramírez
Profa. Maryorie Hernández
Profa. Yesenia Mata

Autores:

Br. Alejandra C. Cordero T.
C.I. 15.127.871
Br. Luz C. Alvarado C.
C.I. 16.547.429

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, dividido en tres capítulos, el primero con el objetivo de formular el Cuadro de mando integral, el segundo analizar el impacto producido por la modificación de la jornada laboral según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en la estructura organizativa y la tercero un análisis en el sistema de información gerencial. Para el logro de estos propósitos se plantearon diferentes objetivos en cada capítulo. La investigación se enmarcó en un diseño de campo a nivel descriptivo. Con la finalidad de obtener información se aplicaron observaciones y entrevistas no estructuradas. Los resultados obtenidos determinaron que este organismo aplica un proceso de planificación estratégica basado en el cuadro de mando integral, lo que ha dado buenos resultados, el cambio organizacional es adecuado, pero requiere más capital humano para generar cambios necesarios sin que se vean afectados significativamente. El sistema de información que se maneja actualmente requiere de actualizaciones más constantes.

Descriptor: Cuadro de Mando Integral, Desarrollo Organizacional, Gestión del Cambio. Sistemas de Información Gerencial

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos se mueven en un mundo de constantes cambios e incertidumbre. Cuando hablamos de turismo se implica hablar de un sector económico donde la interacción de los diferentes factores se da de manera obvia e imprescindible y esta a su vez representa una alternativa para un mejor desenvolvimiento empresarial y desarrollo social en la comunidad y uno de los factores de crecimiento económico de carácter primordial en algunos lugares. El Estado Nueva Esparta posee diversos atractivos culturales y naturales que lo posicionan como uno de los destinos de preferencia, lo que implica que el turismo de la entidad sea considerado como uno de los ejes productivos del Estado, puesto que se ha incrementado su afluencia.

En este sentido, puede considerarse que el turismo propiamente dicho es una actividad importante para los prestadores de servicio, sobre todo a nivel del Estado Nueva Esparta, debido a que es tomado en cuenta por los visitantes nacionales e internacionales como su destino turístico, es de suma importancia que se maneje una acertada gerencia turística que proporcione y fomente el aumento del consumo turístico y que este pueda traducirse en un factor económico que sirva de inversión.

El hotel Isla Caribe Beach, lleva un proceso de planificación estratégica que se fundamenta en un cuadro de mando integral, apoyado de los indicadores necesarios para realizar las mediciones de gestión necesaria que conlleven a la efectividad de sus procesos y de esta manera contribuir tanto a su crecimiento empresarial, como brindar la satisfacción adecuada para sus clientes y de este modo dar su aporte a la economía nacional a

través de la presentación de estrategias tácticas para solventar y prevenir los distintos problemas que se presenten y de esta manera lograr la consecución de los planes establecidos.

Según lo expuesto, la planificación debe ser aplicada de manera rigurosa para observar las necesidades internas y externas, debido a los constantes cambios que se generan en el entorno, es de esta manera que la organización debe estar preparada para resistir los más duros retos y aplicar su competitividad al máximo y de esta manera elevar su efectividad, para alcanzar su posicionamiento en el mercado.

En cuanto al cambio organizacional, es de mucha importancia para el Hotel Isla Caribe Beach, debido a que mientras la organización logre adaptarse y responder de una manera rápida y efectiva a los distintos cambios que se produzcan en el entorno le permitirá lograr los objetivos y las metas propuestas con éxito, lo que se fundamenta en el principio de mayor importancia para la empresa, como resultado de un proceso de adecuación hacia las necesidades existentes. El cambio y la capacidad de respuesta es un aspecto que le permite a la organización alcanzar los objetivos ya definidos.

Por otra parte, una de las herramientas que influyen significativamente en el desarrollo organizacional son los sistemas de información, los cuales están encargados de la sistematización de los procesos haciéndolos más cortos y prácticos para así responder de manera más rápida, confiable y oportuna, al momento de la toma de decisiones logrando la efectividad necesaria en los en cada una de sus etapas, debido a que los informes que se suministren deben estar estandarizados y fiel reflejo de la realidad que se plantea de esta manera se alcanzara un control eficaz y las medidas correctivas en caso de ser necesaria.

CAPÍTULO I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH, ESTADO NUEVA ESPARTA.

Situación objeto de estudio

Históricamente uno de los aspectos más notorio que plantean las organizaciones es realizar mediciones de gestión y de rendimiento que conlleven a la efectividad de sus procesos para el logro de sus objetivos y el desarrollo de sus planes estratégicos que den garantía de su sustentabilidad.

Aunado a esto las organizaciones tienen la necesidad de establecer nuevos criterios que orienten de manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas, dando cabida a surgir herramientas estratégicas más equilibradas y que van más allá de las antiguas formas de medir el rendimiento.

En este sentido Kaplan y Norton plantean una visión de la empresa desde cuatro perspectivas y la generación de un cuadro de mando integral (CMI) compuesto por un conjunto de aspectos que consideran lo financiero y lo no financiero, lo interno y externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de sus unidades de trabajo.

El CMI es un sistema de gestión estratégica que usa la medición del desempeño en cuatro categorías: financiera, clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje, funciones que van orientadas a cumplir los objetivos de los clientes, en equilibrio con sus procesos internos de crecimiento y aprendizaje.

En otro orden de ideas la implantación exitosa de estrategias apoyado en un sistema de gestión del desempeño basado en el Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, son considerados por la necesidad organizacional de tener una ventaja competitiva que permita medir los beneficios de sus proyectos, arrojando como resultado definir los términos del negocio.

Muchos de los modelos de medición de rendimiento se han centrado únicamente en los resultados financieros, pocos discernían de estas medidas de carácter exclusivamente financiera, hasta que la fuerza competitiva obligó a tomar en cuenta cada aspecto de la formulación de la organización. Hoy en día se viene impulsando la inclusión de indicadores no financieros como son el número de unidades vendidas, de acuerdo con su distribución por mercado, las rotaciones y flujos de movimientos de inventario o las horas trabajadas por abastecimiento, vacaciones, éstas por mencionar solo algunas, las cuales reflejan el valor del elemento no tangible de la organización en el impulso de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazos, con los cuales la organización permita el control y que la toma de decisiones sea más efectiva.

El caso que se presenta en este estudio, corresponde al desarrollo de un cuadro de mando integral basado en indicadores de gestión para el control del proceso del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach,

Esta empresa cuenta con un sistema de información semiautomatizado debido a que parte de sus datos son obtenidos manualmente para luego ser vaciado en una base de datos, lo que permite analizar los datos históricos de demanda de su capital humano, con la finalidad de determinar los procesos que realiza. Sin embargo, la empresa ha venido presentando problemas con asignación de puestos de trabajo, generando en algunos casos la promoción sin conocimientos óptimos de las nuevas funciones a desempeñar

El departamento de recursos humanos representa el pilar fundamental de la organización, debido a que por medio de la organización del capital humano se puede optimizar el uso de los recursos, los procesos y las metas propuestas, por ello se propone analizar el CMI en dicho departamento, herramienta que determinará características sobre el funcionamiento de la

empresa. Para que represente el tipo de modelo de medición del sistema de recursos humanos, es decir, cuándo, cuánto y cómo organizar el proceso y la capacitación y adiestramiento.

Es por ello que la forma de obtener indicadores de gestión en el departamento, crea incertidumbre que genera las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores de desempeño que conforman los procesos del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach?

¿Cuáles son los indicadores financieros y no financieros del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach?

¿Se puede formular un CMI a partir de los indicadores de gestión del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach?

Objetivos.

Objetivo General

Formular el Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión para el control del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach

Objetivos Específicos:

Diagnosticar la situación actual de los procesos del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, donde se detectaran los focos problemáticos.

Describir los factores claves de desempeño que determinen las operaciones del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach

Desarrollar indicadores financieros y no financieros para del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

.Avendaño (2006) se planteó un “Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en Oster de Venezuela, S.A.”, para evaluar los procesos gerenciales, generando propuestas que permitan a la empresa, generar mejoras en su desempeño y asegurar su permanencia en el mercado y con conocimientos más amplio de sus procesos. La investigación fue desarrollada bajo un diseño de campo no experimental con modalidad descriptiva.

Rodríguez (2012) asado en un “Cuadro de Mando integral basado en indicadores de gestión para el proceso de inventario de la distribuidora Lácteos Morichal, C.A”. Entre los objetivos específicos se estableció realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de control de inventario, clasificar los materiales según su criticidad, requerimiento y uso del almacén, ordenándoles según su codificación, establecer un sistema de control de entrada y salida de los materiales sobre la base de los máximos y mínimos de los mismos. A través de observación directa, entrevista no estructurada, encuesta y análisis estadístico de la demanda. Aplico conceptos de CMI, lo

que permitió describir indicadores de gestión adaptados con los objetivos de la organización.

Referentes Teóricos

Planificación estratégica:

Es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; visión, valores y misión de una organización; evalúa las situaciones interna y externa y en base a ello plantea estrategias, de tal manera que se pueda alcanzar la visión en largo plazo. La planificación estratégica constituye además, un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Cabe recalcar, que la planificación estratégica se convierte en un instrumento valioso que sirve de apoyo para la gestión de las instituciones u organizaciones. (David, 2003).

Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más

efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a las cuatros (4) medidas de desempeño:

a) Resultados financieros.

b) Satisfacción de clientes (internos y externos).

c) Operación de procesos internos.

d) Creatividad, innovación, satisfacción y desarrollo de los empleados (competencias).

Además el cuadro de mando integral permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en a largo plazo.

La característica fundamental del CMI, es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocios, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizajes, comportamiento antes los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias. Es muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazos, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y sobre todo en su marco exterior, por lo cual es

necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma. Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y éstos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

Perspectiva financiera:

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa:

- a) Crecimiento.
- b) Sostenimiento.
- c) Cosecha.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán en el incremento de las ventas en nuevos mercados y clientes procedentes de nuevos productos y servicios, manteniendo unos niveles de gastos

adecuados para el desarrollo de los productos, los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados, establecimientos de canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno sobre el capital empleado, los beneficios de explotación y el margen bruto.

Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico, para obtener rendimientos sobre el capital aportado.

Perspectiva del cliente:

La perspectiva del cliente facilita a las empresas equipar sus indicadores claves sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes, el cual es genérico a todas las organizaciones es el siguiente:

- a) Cuota de Mercado.
- b) Incremento de clientes.
- c) Retención o adquisición de clientes.
- d) Satisfacción del cliente.
- e) Rentabilidad del cliente.

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- a) El tiempo.
- b) Calidad.
- c) Precios.

Perspectivas del proceso interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se define una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes

reales y auténticos culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- a) El proceso de innovación.
- b) El proceso operativo.
- c) El servicio postventa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres (3) categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- a) Las capacidades de los empleados: la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.
- b) Las capacidades de los sistemas de información.

c) La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Un CMI exitoso es aquél, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres (3) parámetros:

- a) Las relaciones causa-efecto.
- b) Los resultados y los inductores de actuación.
- c) La vinculación con las finanzas.

Indicadores.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la realidad, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir. (Kaplan y Norton, 1996).

Importancia de los indicadores.

- a) Son instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- b) Permite medir cambios a través del tiempo.
- c) Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- d) Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Tipos de indicadores de gestión.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, los cuales se sub-clasifican en seis (6) tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otra tipología los clasifica en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el cuadro de mando integral (CMI), que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización

Hotel Isla Caribe Beach

El hotel cuenta con cuatrocientos cincuenta empleados que representan para la empresa su activo más importante de calidad y servicio, por lo que se invierte en la preparación de cada uno de sus empleados buscado de esta manera tanto la superación personal como la de la empresa en general.

Para el año de 1993 se creó una sociedad entre algunos empresarios venezolanos Armando Pulgar, Milton Martínez, Rolando Miselovic y Andrés Miselovic. Esta tiene como propósito la construcción de un hotel que tendría por nombre Pueblo Caribe Resort, este contaría con ciento treinta y tres habitaciones.

Este hotel trabajaría como multipropiedad o tiempo compartido, es decir, que toda persona podría contar adquirir una afiliación mediante la cancelación de una cuota mensual, que le daría a cada uno de sus socios un beneficio de descuento sobre el precio a cancelar en su estadía,

A principio del año de 1995, se decide afiliar a Pueblo Caribe Resort a la operadora hotelera Confortel Internacional, por lo que a inicio del mes de septiembre se implementa un contrato por cinco años y en noviembre 12 de 1995 es cuando inician con la prestación de sus servicios al público, luego ya para el 2000, pasa a ser dirigido por la Operadora Barceló quien lo administro por dos años consecutivos.

Luego en febrero del 2003, el Hotel Pueblo Caribe representados por sus propietarios determina realizar una expansión al hotel diseñando un área denominada la cascada, esta construcción estaría compuesta de ochenta y seis habitaciones, dando como resultado un total de 219 habitaciones en todo el complejo turístico de Pueblo Caribe.

En marzo del año 2005, se da inicio un proceso de expansión y desarrollo de la empresa, que se concreta con la construcción del nuevo hotel Isla Caribe Beach, el mismo contribuiría a cubrir la demanda y así ofrecer a sus huéspedes una mejor atención y servicio.

Posteriormente a partir del 16 de enero del año 2010, se realiza la unificación legal y física del Hotel Pueblo Caribe Resort y el Hotel Isla Caribe Beach, hotel cuatro estrellas, el cual cuenta con 437 Habitaciones, dos salones de conferencias y eventos, dos restaurantes estilo buffet, un restaurant para snack y un restaurante a la carta con platos de especialidad internacional. Además, cuenta con 3 Piscinas, 7 Bares, dos clubes de playa entre otras áreas de recreación que trabajan con un sistema de todo incluido en el que sus huéspedes pueden divertirse en cada una de sus instalaciones.

El hotel Isla Caribe Beach, se encuentra ubicado en la carretera costanera, sector El Tirano, playa Tirano, Municipio Antolín del Campo, isla de Margarita, Venezuela.

Objetivos, según información suministrada por el personal del Departamento de Recursos Humanos el Hotel Isla Caribe Beach, tiene el siguiente objetivo: *“Brindar una excelente calidad de servicio y alojamiento a los turistas y generar puestos de trabajo para la población”*.

En este sentido el objetivo del Hotel Isla Caribe Beach expresa de manera clara que su principal finalidad es ofrecer un servicio de calidad y de excelencia a su vez generando nuevos puestos de trabajo a la población.

Misión

Superar las expectativas de nuestros huéspedes en cuanto a la calidad del servicio de hospedaje, alimentación y en lo que a entretenimiento se refiere, hacer de la estadía de nuestros huéspedes una grata experiencia al punto que al culminar deseen volver. Ofrecer un servicio de alta calidad acorde a las exigencias de cada uno de los huéspedes, y por último, satisfacer en el momento oportuno todas las necesidades y exigencias de nuestros huéspedes.

En cuanto a la visión de una empresa se presenta como la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, como empresa en un futuro, la visión permite plantear un futuro deseable que sea lo suficientemente claro y preciso.

En este sentido Serna (1994), comenta que la visión:

Es una declaración amplia y suficiente de donde se quiere que su empresa este dentro de 3 o 5 años, no debe expresarse en números, debe ser contemporánea y motivarte, de tal manera que se estimule y promueva la pertenencia a todos los miembros de la organización. (p.20).

Visión

Ser la cadena Hotelera de más prestigio tanto nacional como internacional líder en del mercado hotelero insular caracterizada por una filosofía propia y autentica basada en la excelencia de la calidad del servicio prestado tanto a sus clientes externos (huéspedes), como a los internos (empleados).

El Reglamento Interno contempla que:

- Todo trabajador a excepción de gerentes y jefes de departamento deben entrar al hotel por la entrada del personal.
- No está permitido consumir bebidas alcohólicas.
- No está permitido entrar con armas de ningún tipo
- No está permitido fumar en las áreas de trabajo del hotel
- No está permitido el uso de teléfonos celulares durante la jornada laboral.
- Tiene una hora de descanso.
- Debe estar media hora antes de su jornada.
- El personal debe cumplir con ciertas normas de presentación personal.

En cuanto a su estructura organizativa, según la información que suministro el Departamento de Recursos Humanos del hotel Isla Caribe Beach la presenta de manera vertical, en donde se delega la autoridad de arriba hacia abajo. A continuación se presentan los cargos de la misma.

- Gerente General: representa la mayor autoridad del hotel y cumple la función de velar por y el perfecto manejo de todas las actividades.
- Recursos Humanos: se encarga del proceso de reclutamiento, inducción, selección y adiestramiento al personal del hotel, así como del pago de nómina del personal.
- Contraloría: es el encargado de controlar, planificar, coordinar y evaluar las actividades de financiamiento del hotel.
- Compras: se encarga de adquirir todos los insumos y suministros necesarios.
- Animación: Se cargado de organizar todas las actividades recreativas.

- Reservas: se encarga de la solicitud de reserva de los clientes, facilitándoles toda la información necesaria para lograr la canalización efectiva de la misma.
- Sistemas: este departamento es el responsable de garantizar el funcionamiento de todos los equipos de la oficina.
- Atención al huésped: es el encargado de coordinar todas las operaciones del lobby, así como también el responsable de brindarles una atención de calidad.
- Recepción: se encarga de procesar todas las reservas de los huéspedes.
- Ama de llaves: es uno de los departamentos con mayor actividad y su finalidad es velar por el perfecto estado y pulcritud.
- Alimentos y bebidas: Esta gerencia se encarga de planificar, coordinar y controlar toda la producción de Alimentos y bebidas del hotel.
- Ventas: se encarga de promover y vender los diferentes paquetes de servicios con los que cuenta el establecimiento.
- Operaciones: controla las actividades diarias de la organización y del manejo de las operaciones.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza, la presente investigación está orientada a ser descriptiva. El cual para Sampieri (2006)...en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (p 102). Aplicando el método de buscar las interpretaciones de los hechos y obtener su significado.

Diseño de la investigación

Para determinar el diseño de la investigación fue necesario realizar una selección del escenario de investigación y procesos de recolección de datos, para obtener resultados que conlleven al cumplimiento de los objetivos de una manera fiable y razonable, lo que permitió determinar cómo se llevara a cabo el estudio.

La metodología de la investigación se considera No Experimental, la cual define Sampieri (2006) como: *“estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”* (p. 205). Por cuanto la recolección de datos se obtendrá directamente de la realidad sin manipular variable alguna.

Población objeto de estudio

Para Pérez (2006) que la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son base fundamental para obtener la información” (p. 70).

La población objeto de estudio es finita, debido a que se centra en el departamento de recursos humanos, cuenta con el gerente de recursos humanos, un asistente, un jefe de nómina y el coordinador de seguridad industrial y se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N°1 Personal que labora en el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta

Cargo	Cantidad
Gerente de RRHH	1
Asistente	1
Jefe de Nomina	1
Coordinador de Seguridad industrial	1
Total	4

Nota: Cuadro elaborado con la información suministrada por el gerente de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach.

Muestra

Según Pérez (2006) la muestra “es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de as unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p. 70). La muestra la conforman los cuatro (4) miembros que son la población objeto de estudio, ya que la misma es finita.

Pérez (2006) señala que: “cuando la población es finita se debe incluir el mayor número de elementos” (p.70).

Por lo que la investigación amerita el uso completo de la población, ya que el departamento de recursos humanos posee 4 integrantes, lo cual garantizará que la información resultante será más fidedigna.

Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos Se presentan de diferentes formas, en función de los objetivos, para obtener informaciones necesarias en el diseño de la investigación. Arias (2006) expresa que “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Entre las técnicas de recolección de información están la observación en sus distintas modalidades, la entrevista, el análisis documental, entre otras. Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerían, las técnicas que se utilizaron fueron:

La revisión documental: representadas por normativas, leyes, reglamentos y decretos, e información bibliográfica, hemerográfica y/o relacionada con la temática, las cuales proporcionaran contestación a las necesidades planteadas, técnicas como el subrayado, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas, los cuadros resumen, las hojas de cálculo, entre otros. Esta técnica de recolección de datos estará apoyada en el análisis documental como instrumento.

- La entrevista, permitirá recoger información a través de comunicación, en la cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador.

Técnica de Análisis de los Datos

Luego de organizar y procesar la información, se realiza la codificación e interpretación de los datos, aplicando métodos para construir indicadores de gestión que permitan exponer la situación organizacional siguiendo la metodología BSC.

Resultados

Recolección y obtención de datos

Estrategia general de la empresa

Ser el complejo hotelero...

Alcanzar un modelo de comercialización de su servicio y ser financieramente sustentable

Objetivos estratégicos orientados hacia orientados hacia cada perspectiva de CMI

Se procedió a la realización del BSC o CMI, desarrollando las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Capacitación y Adiestramiento.

Orientación Estratégica Financiera del departamento de recursos humanos:

Perspectiva Financiera: vincula los objetivos de la organización con la estrategia del departamento, influye en maximizar sus ganancias para el crecimiento de la empresa.

La perspectiva financiera involucra al presupuesto como herramienta primordial que lo enlaza con la estrategia. El gerente de recursos humanos y el jefe de nómina son los encargados de planificar el presupuesto anual, ya que es el principal indicador de medición financiera, tomando en cuenta gastos de operación, modificaciones de leyes y porcentaje ocupacional del hotel.

El Hotel cuenta con una principal estrategia financiera que sigue la organización con relación a su ciclo de vida, como lo es la, Estrategia de Temporada, que se basa en motivar al talento humano en las temporadas de mayor ocupación, de forma remunerativa y no remunerativa y con promociones de cargo.

Orientación Estratégica desde la Perspectiva del Cliente del departamento de recursos humanos.

Identifica los segmentos del cliente del departamento, además mide las propuestas de valor que evalúa las necesidades del cliente para su satisfacción, lealtad y rendimiento.

Los miembros de la organización juegan un papel muy importante para el desarrollo de las metas propuestas, debido a que al existir más satisfacción origina rendimiento en sus funciones.

La perspectiva del cliente se centra en el manejo de técnicas de relaciones gerenciales con los clientes, aplicando un análisis de datos para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias de los clientes, lo cual destaca como más importante aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de los clientes, ya que la empresa evita correr riesgos innecesarios para no perder en el mercado.

Aplica como estrategia el análisis de sus clientes y proporciona sugerencias que conlleven a mejoras para dar cumplimiento con las metas propuestas y así obtener satisfacción y fidelidad.

Orientación Estratégica desde la Perspectiva de Procesos Internos del departamento de recursos humanos.

La perspectiva de procesos internos: define los procesos necesarios para el buen desenvolvimiento del personal, para ello tiene primero una planificación de personal, que describe la función que realiza, la cantidad de capital humano que requiere y según el nivel de instrucción determina su puesto de trabajo; segundo reclutamiento y selección, que lleva al departamento a relacionarse con la información que suministra el departamento que requiere de un trabajador, el reclutamiento lo realiza el departamento de recursos humanos y la selección se realiza conjuntamente con el departamento que hace la petición del personal; tercero: la compensación, la cual se caracteriza por recibir información del sistema de información gerencial, debido a que el sistema arroja información que es recibida para su revisión y para efectuar el proceso físico; y cuarto la capacitación que se caracteriza por determinar el personal que necesita capacitarse en el área de su desempeño, reconociendo la experiencia, la motivación y las metas propuestas por la organización.

Orientación Estratégica desde la Perspectiva de la Capacitación del departamento de recursos humanos.

Esta perspectiva permite fomentar el aprendizaje y crecimiento de los integrantes de la organización a través de motivaciones necesarios que conlleven a lograr buenos resultados en las perspectivas anteriores.

La capacitación ha sido un factor que no ha tenido mucho movimiento en la organización, ya que el departamento se encuentra sobre cargado de trabajo, lo que ha imposibilitado el desempeño de esta perspectiva.

Factores Claves del éxito

Conjuntamente con los resultados obtenidos y siguiendo el método del BSC, debe darse respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores clave de desempeño que conforman los procesos del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach?

Considerando las cuatro perspectivas se plantean los siguientes factores claves para el éxito enfocados a la gestión del departamento (Cuadro N°2):

Cuadro N°2 Factores claves del éxito

Perspectiva	Factores claves del éxito
Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto para incentivar la motivación• Estrategia de temporada
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Funciones adaptadas a la misión visión y objetivos de la empresa.• Resultados orientados a la satisfacción de los beneficiarios
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none">• Planificación• Reclutamiento y selección• Compensación• Capacitación y adiestramiento
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Actividades orientadas a la innovación• Nivel de satisfacción adecuado• Aprovechamiento de las tecnologías de información.

Propuesta de indicadores de gestión para el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach

La formulación de indicadores financieros y no financieros permite accionar estrategias globales que permitan vincularlos con los propósitos de la organización, lo que permitirá disponer de información oportuna, comportamiento dinámico y toma de decisiones efectivas.

Indicadores Financieros

A continuación se indica estrategias vinculadas a objetivos estratégicos que permitan determinar indicadores adaptados al punto de vista financiero.

Cuadro N°3 Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera		
Estrategias establecidas para el departamento	Objetivo estratégico	Objetivo del indicador
Desarrollo de proyectos remunerativos para incentivar la motivación y poder alcanzar las metas	Mantener la estabilidad del personal con remuneraciones acorde con el desempeño	Garantizar la confianza, buen desempeño y compromiso del talento humano
Desarrollo de mejoras ambientales para garantizar el buen desarrollo de las tareas diarias	Mejorar el ambiente de trabajo con costos reducidos.	Utilizar adecuadamente los recursos presupuestados.

Indicadores No financieros

Corresponde a las estrategias y objetivos estratégicos vinculado con la perspectiva de los clientes, procesos y aprendizaje.

A continuación se expresan en los cuadros 123 los objetivos requeridos por los indicadores para cada aspecto.

Cuadro N°4 Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes		
Estrategias establecidas para el departamento	Objetivo estratégico	Objetivo del indicador
Desarrollo de proyectos remunerativos para alcanzar metas competitivas.	Responder oportunamente a los requerimientos de los clientes	Garantizar el menor tiempo en responder a las solicitudes
Apoyar a la gerencia para controlar los proceso vinculados al departamento	Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	Medir el grado de respuesta en cuanto a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuadro N°5 Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Procesos internos		
Estrategias establecidas para el departamento	Objetivo estratégico	Objetivo del indicador
Implementar mecanismos de mejoras de los procesos de planificación, selección y compensación.	Cumplir con los procedimientos de planificación, selección y compensación.	Garantizar la aplicación y mejora continua de los procedimientos establecidos.
Aprovechar los sistemas existentes	Asegurar la calidad de los sistemas	Verificar y medir el cumplimiento de objetivos

Cuadro N°6 Perspectiva Clientes

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Estrategias establecidas para el departamento	Objetivo estratégico	Objetivo del indicador
Gestionar la participación de todos los miembros del departamento	Desarrollo de conocimientos y habilidades	Medir la participación del personal
Aprovechar las bajas ocupaciones	Mejor uso del tiempo	Asegurar el mejor uso del tiempo.

Indicadores

Seguido de la información obtenida se plantean los siguientes indicadores comprendidos en los cuadros 7,8 y 9:

Cuadro N° 7 Indicador Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera		
Objetivo del indicador	Variable	Indicador
Garantizar la confianza, buen desempeño y compromiso del talento humano	Tiempo Costo Alcance	% de confianza con la organización.
Utilizar adecuadamente los recursos presupuestados	Tiempo Costo Alcance	.% desviación de lo presupuestado

Cuadro N° 8 Indicador Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes		
Objetivo del indicador	Variable	Indicador
Garantizar el menor tiempo en responder a las solicitudes	Tiempo de respuesta	Promedio días en preparar la respuesta
Medir el grado de respuesta en cuanto a las necesidades y expectativas de los clientes.	Grado de satisfacción	Promedio días en preparar informe de necesidades y expectativas

Cuadro Nº 9 Indicador Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Procesos internos		
Objetivo del indicador	Variable	Indicador
Garantizar la aplicación y mejora continua de los procedimientos establecidos.	Procedimientos	Relación de procedimientos actualizados
Verificar y medir el cumplimiento de objetivos	Tiempo Alcance Calidad	Relación entre lo programado y lo cumplido

Cuadro Nº 10 Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo del indicador	Variable	Indicador
Medir la participación del personal	Capacitación	% avance del personal.
Asegurar el mejor uso del tiempo.	Tiempo	.% personal capacitado

**CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE SE
PRODUJO POR LA MODIFICACIÓN DE LA JORNADA
LABORAL SEGÚN LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS
TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH.**

Situación a evaluar

La historia de la humanidad está asentada sobre los cambios, cada uno de los elementos que conforman la vida de los pueblos están signados por el cambio, cambiar es evolucionar. Estas evoluciones o transformaciones responden a necesidades, a exigencias de la vida social y las organizaciones deben responder a las mismas adecuando sus estructuras para de ese modo prestar un servicio eficiente.

En las últimas décadas hay un sector de la vida social que ha alcanzado un tremendo impulso favorecido por la modernización de los medios de comunicación, tanto los de transporte como los de información. En este sentido, a medida que las personas tienen mayor información acerca de lugares donde ir a descansar o conocer, aunado al fácil acceso a los medios de transporte, el turismo se ha convertido en una actividad de masas.

El turismo propiamente dicho, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con desplazamientos cuya motivación principal fue en algunos casos el ocio, en otras el descanso, o la cultura, la salud, los negocios o relaciones familiares, o simplemente el afán de la aventura. En relación a esto, Flores (2000) señala:

Si bien es cierto que la intensidad de los viajes en cuanto a cantidad de movimiento de personas, no es sino reciente (Si pensamos en circunstancias de tiempo, concretamente antes del siglo XX); pero la motivación de movilizarse en busca de distracción es antigua, aunque haya sido muchas veces, privilegio de pocos (p.13).

Este desplazamiento de gran número de personas de un lugar a otro genera, a su vez, una gran demanda de múltiples servicios que contribuyen al desarrollo económico, no sólo del país a donde va dirigida la demanda, sino de áreas como la del transporte entre países o regiones, haciendo del

mismo un elemento internacional. Por estas razones, el turismo se ha convertido en un motor económico; no en balde es conocido como la industria sin humo, convirtiéndose en algunos países como la principal fuente de ingresos.

De esta manera, en el país donde arriban las personas que hacen turismo, se genera una alta demanda de múltiples servicios ya que: integra a las comunidades a las diferentes actividades turísticas generando empleos tanto de manera directa como indirecta.

En este sentido se estimula el desarrollo de las empresas turísticas, agencias de viajes, transportes, alojamiento, alimentos y bebidas, recreativas y complementarias generando a su vez divisas al Estado e inyectando capitales a la economía. Promoviendo así la restauración y conservación y uso de los monumentos que son de interés nacional, logrando un desarrollo equilibrado con el medio ambiente.

El turismo es una actividad multisectorial y multidisciplinaria. Este sector no tiene determinado con claridad la existencia de un producto tangible, sino que lo conforman un conjunto de servicios que no son los mismos en los diferentes países. En definitiva, el desarrollo de un turismo bien organizado debe considerar los tres indicadores que hacen el turismo una industria sostenible: el aspecto ambiental, el socioeconómico y el cultural.

Considerando lo anterior, tenemos que cada nación trata de diseñar su producto turístico con peculiaridades y atractivos que los hagan únicos a la vista de los turistas. Tal es el caso de Venezuela que posee muchos atractivos geográficos, ya que cuenta con unos paisajes hermosos, la riqueza de la flora y fauna, aunado a ello el clima tropical que lo caracteriza, permitiendo el disfrute de cada una sus regiones en todas las épocas del

año. Ahora bien, dentro del estado Nueva Esparta, las islas de Margarita y Coche son las de mayor demanda.

En el caso de la isla de Margarita cuenta con diferentes lugares de interés para el turista como son sus hermosas playas, castillos e iglesias distribuidos por toda la región por lo que es considerada uno de los principales destinos turísticos en el país. En este sentido, es importante mencionar que la isla de Margarita cuenta con una buena cantidad de servicios ya que es el destino por excelencia para el esparcimiento, existiendo para ello una variada gama de hoteles y posadas, los cuales ofrecen al turista diferentes opciones para su disfrute.

Dentro de los diferentes elementos que se conjugan para prestar un excelente servicio al turista, el ramo de la hotelería ocupa un lugar preponderante, ya que muchas veces la calidad de sus servicios influye para que el turista regrese o no a la región.

Sin embargo, la calidad y pertinencia del servicio que pueda prestar un hotel se ve influido por factores tanto internos como externos, factores estos que provocan cambios en la organización, afectando de una u otra manera la calidad del servicio prestado. En este sentido, Koontz, Weihrich y Cannice (2008) plantearon: *“Las fuerzas de cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, de dentro de la organización o de los individuos mismos”*. (p.376)

Tomando en consideración lo que plantearon estos autores, se puede decir, que entre los factores del ambiente externo que afectan el cambio hotelero están inmersas, las leyes que regulan las actividades de la organización, el constante avance de la tecnología, la competencia con otros hoteles, la eficiencia de las empresas que les prestan el servicio de provisión

de alimentos, el transporte, las vías de comunicación, entre otros; en cuanto al ambiente interno está integrado por los trabajadores, la motivación que presentan los individuos ante el cambio, la gerencia, la estructura física y organizativa, el mantenimiento, los servicios al cliente, entre otros.

Con respecto a lo anterior, los autores mencionados arriba, además acotan que estos elementos afectan de forma diferente cada organización hotelera, ya que es la combinación entre ellos los que afectan los cambios organizacionales, de manera que los hoteles en la isla de Margarita se ven afectados por los mismos elementos que impulsan el cambio de otras organizaciones hoteleras pero cada uno lo hará de diferente forma.

Considerando que entre los factores del ambiente externo que afectan los cambios en las organizaciones hoteleras están las leyes y que en Venezuela el 26 de Abril de 2012, a través del decreto 8398, el Presidente de la República promulgó una nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Esta ley modifica las jornadas laborales, donde ahora se hace obligatorio el otorgamiento de dos días de descanso consecutivo; el laborar un día de descanso genera el pago de un día de trabajo adicional, al mismo tiempo genera un día de descanso en la semana, entre otros efectos; elementos éstos que ocasionan mayores gastos a la empresa al verse obligados a modificar los horarios de sus trabajadores.

En este sentido, quizás será necesario contratar más personal o disminuir las actividades en el hotel, ésta situación se convierte en un factor muy sensible para el sector hotelero, debido a que sus actividades más exigentes se desarrollan precisamente los fines de semana y los días feriados

Antes estos hechos, nos hemos planteado analizar el caso del hotel Isla Caribe Beach, ubicado en el sector El Tirano, Municipio Antolín del Campo, del estado Nueva Esparta, para analizar cómo ésta organización se ha visto afectada por la implementación del cambio de la jornada laboral, producto de la aplicación de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT).

Formulación del problema

Como preguntas generadoras para hacer éste análisis nos hemos planteado las siguientes preguntas:

¿Fue necesario reestructurar la organización del departamento de Recursos Humanos para poder establecer la nueva jornada laboral?

¿Cuáles fueron las áreas del departamento que se vieron más afectadas, por las modificaciones de la jornada laboral?

¿Cuáles factores se deben tener en cuenta al intentar generar un cambio en esta área?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el impacto que se produjo por la modificación de la jornada laboral según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach.

Objetivos específicos

- Describir los cambios organizacionales producidos en el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach, por la implementación de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en relación con la jornada laboral.
- Identificar la incidencia en el personal del Departamento de Recursos Humanos de la aplicación de la nueva jornada laboral establecida en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.
- Establecer estrategias que permitan que el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach, se adapte a los cambios legales del entorno de manera más práctica.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

El campo del cambio organizacional ha sido bastante explorado y generado múltiples investigaciones, cuyos resultados sirven a los estudiosos del tema para contrastar resultados, acumular el conocimiento sobre el mismo, distinguir aquellos factores comunes a diversas organizaciones, así como reconocer aquellos que se corresponden con contextos, épocas y organizaciones específicas. En resumen, se podría decir que la revisión de los estudios realizados anteriormente son los que nos permitirán ir acumulando el conocimiento que finalmente nos conduzca a alcanzar diversos niveles de explicación científica.

En el desarrollo de la investigación, es de suma importancia tomar en consideración la referencia de algunos autores que han investigado temas que guardan relación con el contenido de estudio, los cuales fueron

estudiados con un propósito distinto, pero que han contribuido de forma útil para alcanzar los objetivos expuestos. Se pueden mencionar algunos trabajos que tienen relación como por ejemplo:

Asparo y Sallan (2003), en el artículo denominado: “Estrategias de formación para el cambio organizacional”, presenta la necesidad de las organizaciones ante el cambio y la innovación, considerando que las empresas en general deben considerar las constantes variaciones que se generan en el entorno para lograr adaptarse y mantenerse en el mercado.

Los autores expresan que con la búsqueda continua de nuevas estrategias las empresas podrán adaptarse de mejor manera a las situaciones de incertidumbre que se presenten.

Barroso y delgado (2007), en el artículo presentado como: “La gestión por proyectos y cambio organizacional”, expresan que los cambios del entorno les imponen a las empresas un comportamiento organizacional más flexible para poder adaptarse y enfrentar los cambios.

Los autores hacen énfasis en el documento que los cambios que se implementan en las organizaciones se pueden dar de manera más flexible en el ambiente organizacional y que con esa perspectiva se obtendrán mejores respuestas a los diferentes cambios que presenten. Aspecto de importancia para el desarrollo de esta investigación.

Asparo y Sallan (2008), en su investigación titulado “Estrategias de formación para el cambio organizacional”, plantea las formas de crecimiento de empresas hoteleras que han alcanzado la internalización. Alcanzando así el reconocimiento del mercado hotelero.

La indagación del mismo nos presenta como los factores internos y externos deben ser considerados para alcanzar el crecimiento de la organización y los aspectos de donde debe efectuarse ese cambio. La teoría presentada aporta el conocimiento y las condiciones que requieren las organizaciones para su crecimiento.

Bases Teóricas

Proceso de cambio

El mundo está sometido a constantes, rápidas y profundas modificaciones a nivel organizacional, por lo que afectan directamente tanto a los métodos de trabajo como a estatus profesional del personal que labora dentro de la organización, que se ven en la obligación de adaptar sus experiencias y habilidades a los nuevos retos que se presentan.

En este sentido De Faria F. (1995) señala:

El cambio es la innovación de un estado, condición o situación, una transformación de características, alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. La organización decide cambiar, la mejor forma de hacerlo es planificada mente para así tener pasos a seguir sin improvisar y arriesgar la estabilidad de la institución. (p.47)

Tomando en consideración lo planteado por el autor se puede ver al cambio como un canal para que las empresas se adapten de mejor manera a las exigencias del medio externo y puedan de esta forma lograr sus objetivos.

En la actualidad nos encontramos que el mundo está en contantes cambios. De acuerdo a la condición del ambiente, las organizaciones han adoptado un estado de incertidumbre por los cambios que se presentan de

manera radical, por lo tanto las empresas como las personas que laboran en ella sufren cambios constantes por las transformaciones de las leyes por las cuales se rigen dichas organizaciones. Para esto hay dos tipos de cambio: cambio individual y cambio organizacional.

Cambio individual

Este tipo de cambio existe desde siempre, por lo que se relaciona profundamente con el proceso de aprendizaje.

En este sentido Wendell F. y Cecil B. (1996), señala que el cambio individual: *“Es toda modificación que sufren las personas en sus patrones de conducta, como consecuencia directa de la influencia de ciertos agentes con los cuales interceptan constantemente”* (p.520). En este sentido el individuo está cambiando constantemente y a medida que crece desarrolla muchos patrones de conducta que le permite adaptarse a los cambios.

Cambio organizacional

Para entender de manera adecuada el cambio organizacional y los factores que le acompañan es importante abordar su estudio desde una óptica teórica y empírica, de manera que éste conocimiento nos permita entender y comprender mejor tanto los cambios que afectan a las organizaciones como los que éstas generan.

La importancia del estudio del cambio organizacional viene dado porque el funcionamiento de las organizaciones afecta tanto la vida de las personas que laboran en ella, como al entorno.

Las personas que laboran en una empresa pasan gran parte de su tiempo dentro de la empresa o trabajando para ella, por lo tanto, cualquier cambio que afecte a éstas personas va a redundar en la organización y sus servicios, por lo que entender de qué manera estas personas se ven afectadas por los cambios y sus consecuencias, permitirá a la organización definir líneas de trabajo, manejar mejor los recursos, elaborar planes apropiados, así como evitar las contingencias.

Los cambios pueden generarse tanto por políticas internas de la organización o como consecuencia de la acción del personal que allí labora, así como por factores externos a la misma (como factores económicos, leyes o cualquier otro evento que no dependa de la empresa u organización).

Las transformaciones del entorno a veces exigen cambios radicales o paulatinos de la estructura de las organizaciones, tanto en la estructura como en los sistemas administrativos, esto a su vez influirá en las costumbres y comportamiento de las personas que laboran en ella, así como en la cultura y valores tanto de la empresa como de su personal. Todo esto sin obviar la influencia que tiene el cambio organizacional en las relaciones entre organizaciones.

Como se había señalado anteriormente, el cambio organizacional es un campo que ha ido abordado numerosas veces y desde diversas perspectivas, se ha intentado hacerlo desde enfoques psicológicos con el conocido Modelo de Fuerzas Restrictivas e Impulsoras propuesto por Lewin, y que constituye un referencia obligada en todos los estudios de cambio organizacional.

Otro enfoque mucho más reciente y bastante aplicado ha sido el del Desarrollo Organizacional, derivado de Lewin y desarrollado por Schein y

Beckard; otros estudiosos del tema fueron Argyris y Schon (1978), quienes explican los cambios organizacionales a partir del aprendizaje.

Como complemento de lo anterior, se asume lo expresado por Acosta (2002): *“...la percepción del cambio y su dirección atinada constituye un ineludible imperativo de la gestión, es el mayor reto de los directivos su acertada introducción, y se convierte en la responsabilidad más importante que se debe asumir”* (p. 8).

Esta afirmación se puede asociar con el papel del líder en los cambios organizacionales, papel que quizás debe asumir la gerencia del hotel.

Siguiendo éste orden de ideas, podemos derivar que la Gerencia de Recursos Humanos, como responsable de ejecutar los cambios en las jornadas laborales del personal, así como de la interrelación con otras empresas, debe tener claro que la gestión humana forma parte fundamental del proceso de cambio en las organizaciones, ya que es el talento humano el que hace que las organizaciones logren sus metas, razón por la cual la negociación entre las partes es fundamental para que los procesos se den de manera fluida.

En este sentido, es bastante interesante la consideración que hacen Koontz y Weihrich (1998), para quienes la gestión humana es un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades, que tienen como fin último que los recursos humanos, hoy llamados talento humano, alcancen su nivel óptimo en cuanto a eficiencia y efectividad, en la empresa. Cuando se reconoce que el talento de las personas es el que hace posible los cambios en toda organización estamos frente a una gestión innovadora.

Asimismo, Chiavenato (2002), coincide con el planteamiento anterior ya que también considera la gestión humana como un factor fundamental en el éxito de las organizaciones, siempre y cuando haya concordancia entre los objetivos personales y los de la empresa.

Lo antes descrito lleva a considerar que la gestión del talento humano se debe visualizar desde una manera continua y permanente en la organización, para atender las diferentes áreas de trabajo que afecten la gestión de la empresa.

El análisis de los factores que afectan el cambio organizacional en el Departamento de Recursos Humanos le brindan a las organizaciones las herramientas para desarrollar de manera eficiente. Las estrategias necesarias para enfrentar y adaptarse a las situaciones que se le puedan presentar. Mondy Y Noé (2005), expresan que: *“Los factores que se encuentran fuera de los límites de una empresa y que influyen en sus recursos humanos, integran los factores ambientales externos.” (P.7)*

Igualmente, Dolan, Cabrera y Jackson (2007), expresan que: *“...el análisis externo que deben realizar las organizaciones de cara al planteamiento de sus objetivos y estrategias engloba tanto al entorno general o macro entorno como el específico o micro entorno de la empresa.” (p.16)*

Partiendo de la premisa de que el cambio representa una innovación para las organizaciones, Robbins (2004) señala: *“...innovación es una clase especial de cambio; es una idea nueva aplicada para iniciar un cambio, pero no todos los cambios comprenden por fuerza ideas nuevas ni conducen mejoras significativas.” (p.33)*

Por su parte Gareth (2008) expresa: *“El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a*

algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia". (p.269). El autor plantea como las organizaciones se enfrentan y se adaptan a las diferentes situaciones para poder responder y ajustarse a los cambios que se presenten.

Cada día más organizaciones se enfrentan a las diferentes situaciones cambiantes y dinámicas en el ambiente. Esto requiere que se adapten con facilidad para poder mantenerse en el mercado. Dentro de las cuales se puede mencionar las principales fuerzas favor del cambio.

Es de suma importancia recordar que hay muchas fuerzas en el ambiente que producen gran impacto en las organizaciones. Por eso es de vital importancia responder con rapidez a las fuerzas competitivas, económicas, políticas y globales.

La capacidad de respuesta que manejen las organizaciones corresponde a uno de los factores de mayor importancia en el momento que se presente un cambio en la empresa sea este planeado o no, debido a que el impacto que estos cambios produzcan y la manera en que sean controlados ayudara a la empresa a mantener su estatus en el mercado.

Para analizar cada uno de los aspectos de los factores que inciden al cambio organizacional con respecto a las fuerzas a favor y la resistencia que se presentan en la empresa es necesario observar la figura a que se le presenta a continuación. Que guarda relación con todas aquellas fuerzas que generan cambios a favor o alguna resistencia en la organización.

La finalidad de las fuerzas competitivas en una organización está determinada en encontrar una posición desde donde la organización pueda defenderse de esas fuerzas competitivas o que puedan influir a su favor. Gareth (2008) expresa: *"La competencia es una fuerza para el cambio*

porque a menos que una organización iguale o sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá”. (p. 272)

En este sentido, el autor plantea la importancia que tienen las fuerzas competitivas, como fuerza generadora de cambio en las organizaciones para mantenerse posicionado en el mercado igualando o superando a sus competidores tanto en calidad como en eficiencia.

Constantemente las organizaciones se encuentran afectadas por agentes económicos, políticos y globales que de cierta forma las obligan a cambiar y por ese motivo no se pueden ignorar los efectos que estas fuerzas tienen sobre las actividades que estas realizan. Estas como resultado de cambio de leyes y disposiciones, esto como consecuencia de desarrollos políticos y legales que afecta de manera significativa al ambiente de la compañía.

Administrar una fuerza de trabajo es uno de los mayores desafíos a los que constantemente se enfrentan las organizaciones. En este sentido Gareth (2008) establece que: *“Los cambios en la composición de la fuerza de trabajo y la creciente diversidad de empleados han supuesto para las organizaciones muchos desafíos y oportunidades” (p.272)*, representando estas oportunidades y amenazas y ya que generan diferentes consecuencias de importancia en las organizaciones.

Es importante destacar que así como las organizaciones toman medidas para adaptarse a los cambios mencionados anteriormente, también es importante que las tomen para impulsar el comportamiento ético de acuerdo a las exigencias gubernamentales, políticas y sociales para un comportamiento más responsable.

Es importante mencionar que este factor es un componente en casi todos los procesos de cambio social, es la fuerza opositora que se genera a iniciar cualquier proceso de cambio y se encuentra altamente influenciada por la percepción de las personas, como relación de que ese cambio les afectara.

Por otra parte Gareth (2008) expresa: *“La resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia”* (p.274). En este sentido el autor plantea que la principal causa de deterioro en las organizaciones es la incapacidad de cambiar en respuesta a los cambios de su ambiente.

Dentro de una organización hay muchas fuerzas que hacen difícil que esta cambie como respuesta a las condiciones cambiantes de su ambiente. Sean estas situaciones económicas, políticas, sociales. Para Gareth (2008): *“Los impedimentos al cambio más poderosos a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional.”* (p.274)

En este sentido el autor expresa que el cambio generalmente puede beneficiar a algunos individuos, funciones o divisiones de otras, y si de este surge peleas y conflictos en la organizacional lo más probable es que se presente resistencia en la misma.

La diferencia en la orientación funcional constituyen otro impedimento importante al momento de cambiar y una fuente de resistencia organizacional. Al respecto Gartehe (2008) comenta que: *“Las distintas funciones y divisiones a menudo ven la fuente del problema de manera diferente porque consideran una cuestión o problema principalmente desde su propio punto de vista.”* (p.274)

El autor expresa que las funciones y divisiones constantemente presentan el problema de manera distinta desde su propia perspectiva. Partiendo de la premisa que la cultura mecanicista se caracteriza por una jerarquía alta y de toma de decisiones centralizada la cual maneja un comportamiento estandarizado por medio de reglas, estas son más resistentes al cambio, debido a que se espera que los individuos actúen de cierta manera.

Es importante resaltar que los valores y las normas que rigen la cultura en una organización pueden ser otra fuente de resistencia al cambio. En este sentido Gareth (2008), expresa: *“...el cambio organizacional altera los valores y normas que se dan por sentados y obliga a las personas a cambiar lo que hacen y como lo hacen, la cultura de la organización provocara resistencia al cambio”.* (p.275)

En este sentido el autor plantea que muchas veces la cultura en las organizaciones es tan fuerte que aun cuando el ambiente está cambiando y se necesita adaptar nuevas estrategias es difícil administrar dichos cambios.

Considerando que gran parte del trabajo de la organización se realiza en grupos y que en este sentido se presentan varias características que pueden generar resistencia al cambio, es importante considerar desarrollar un conjunto de normas para cumplir con las nuevas situaciones que se presenten.

Cabe destacar que cuando nos referimos a la resistencia individual nos indica que también existen diferentes razones del porque los individuos dentro de una organización se pueden ver inclinados a resistirse al cambio.

Entre estas tenemos la tendencia cognitiva, la incertidumbre e inseguridad, la percepción y retención selectivas y el hábito. La teoría de

Lewin sobre el campo de fuerza del cambio argumenta que hay dos fuerzas opuestas dentro de cualquier organización que determina como se llevara a cabo el cambio y que manifiesta que esas dos fuerzas siempre están en posición opuesta.

Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT).

Esta ley establece todo lo relacionado a los deberes, derechos y procedimientos que guarden relación con el ambiente laboral las empresas en los sectores públicos y privados, fomentando esta las bases que fundamentan el buen funcionamiento.

Tal situación se desprende de la Disposición Transitoria Tercera de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, cuyo texto precisa:

La jornada de trabajo establecida en esta Ley entrará en vigencia al año de su promulgación. Durante este lapso las entidades de trabajo organizarán sus horarios con participación de los trabajadores y las trabajadoras, y consignarán los horarios de trabajo en las Inspectorías del Trabajo de su jurisdicción, a los efectos legales correspondientes.

Con respecto a las jornadas previstas para cada trabajo según la nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, trae consigo la reducción de la jornada semanal, pero también podremos observar que existen diversos tipos de jornadas las cuales se aplican dependiendo de los diferentes tipos de trabajos que se pueden llevar dentro de los centros laborales; en tal sentido, es menester estudiar la labor que ejecute el trabajador para precisar el horario que a todo evento se aplicará.

Sin embargo; antes de adentrarnos en cada tipología de jornada, llama poderosamente la atención el nuevo concepto que sobre la misma, se contempla en el artículo 167 de la Ley Orgánica Del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras cuyo texto expresa: “Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora está a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo”.

Esta disposición elimina la consuetudinaria frase “tiempo a disposición del patrono y no puede disponer libremente de sus movimientos” relacionándola más bien con el tiempo para cumplir con las labores y responsabilidades.

Con respecto a las jornadas aplicables operativamente a partir de mayo de 2013, la media, será la jornada ordinaria de trabajo, contenida en el artículo 173 de la LOTT:

Artículo 173. La jornada de trabajo no excederá de cinco días a la semana y el trabajador o trabajadora tendrá derecho a dos días de descanso, continuos y remunerados durante cada semana de labor. La jornada de trabajo se realizará dentro de los siguientes límites:

1. La jornada diurna, comprendida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m., no podrá exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales.

2. La jornada nocturna, comprendida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m. no podrá exceder de siete horas diarias ni de treinta y cinco horas semanales. Toda prolongación de la jornada nocturna en horario diurno se considerará como hora nocturna.

3. Cuando la jornada comprenda períodos de trabajos diurnos y nocturnos se considera jornada mixta y no podrá exceder de las siete horas y media diarias ni de treinta y siete horas y media semanales. Cuando la jornada mixta tenga un

período nocturno mayor de cuatro horas se considerará jornada nocturna en su totalidad.

De la precisión anterior a diferencia de la próxima a aplicar, lo que denota es una disminución de la jornada semanal, dónde reduce el límite semanal para la jornada diurna de 44 horas a 40 horas y la mixta de 42 horas a 37,5 horas.

Es menester recordar que la jornada diurna comienza a las 5:00 am y finaliza a las 7:00 pm; la nocturna, inicia a las 7:00 pm y finaliza a las 5:00 am; la mixta, estará comprendida cuando se labore entre estos dos períodos a menos que sobrepase las cuatro horas de noche, ya que en tal sentido se entenderá como nocturna.

Los límites de la jornada nocturna no han tenido modificación desde la Constitución Venezolana de 1999. Evidentemente, la reducción de la jornada semanal trae por consecuencia el otorgamiento de un nuevo día de descanso semanal obligatorio, que según la Ley de 1997 era uno solo a la semana –a pesar de que muchos patronos otorgaban un segundo día como convencional- éste no es obligatorio, sólo uno de ellos tiene ésta característica; agregando la reciente normativa, también aplicable a partir del próximo año y cuyas consecuencias analizaremos detenidamente con posterioridad.

Retomando la jornada ordinaria, debe analizarse que todos los trabajadores que laboraban bajo el esquema de la jornada ordinaria según las previsiones de la antigua LOT, deben migrar sus horarios obligatoriamente hacia la reducción semanal antes prevista, sin posibilidad de asumir otro esquema, aplicable a determinados trabajos.

Excepcionalmente, cierto grupo de trabajadores podrán asumir otros horarios, dependiendo de las tareas que ejecuten, se pueden establecer dos grandes grupos: 1) Trabajadores de dirección, vigilancia, inspección y trabajadores con labores discontinuas o intermitentes y; 2) Trabajos necesariamente continuos y por turnos.

Para cada uno de estos grupos, se disponen de diferentes tipos de horarios según su determinación. Es importante anotar que los trabajadores del hotel que trabajan en el área de servicio se encuentran comprendidos en el primer y segundo grupo.

En estos casos los horarios podrán excederse de los límites establecidos para la jornada diaria ó semanal, con la condición de que la jornada diaria no exceda de once horas diarias de trabajo y que el total de horas trabajadas en un período de ocho semanas no exceda en promedio de cuarenta horas por semana y que el trabajador disfrute de dos días de descanso continuos y remunerados cada semana.

Debe advertirse, que para poder aplicar esta tipología de horario, exclusivamente debe tratarse de estos trabajadores; sería el caso de vigilantes, choferes, guardaespaldas o cualquiera que tenga una labor intermitente; de lo contrario, no será posible su aplicabilidad.

Curiosamente, debemos acotar que este horario no comprende el tiempo de descanso por lo cual debe adicionarse una hora, por tanto quedaría el horario en un límite diario de once horas más la hora de descanso; sin embargo, al trabajar con promedios, como podemos observar en el último párrafo, tendremos vigilantes que por ejemplo trabajarían tres o cuatro días a la semana y descansando el mismo número de días, con el

objeto de mantener el promedio de 40 horas indicado en el articulado en un período aproximado de dos meses.

Para el segundo grupo de trabajadores, observamos que más bien el límite lo impone la naturaleza del trabajo que ejecutan; en tal sentido, los trabajos necesariamente continuos y por turnos, se perfilan como aquellas labores que no pueden detenerse, máquinas que no se pueden apagar o que laboran los 365 días del año las 24 horas del día; tal es el caso de hoteles, clínicas y algunas farmacias; por consecuencia, el horario previsto para esta tipología exclusiva de trabajo, serían los indicados en el artículo 176 de la LOTTT:

Cuando el trabajo sea continuo y se efectúe por turnos, su duración podrá exceder de los límites diarios y semanales siempre que el total de horas trabajadas por cada trabajador o trabajadora en un período de ocho semanas, no exceda en promedio el límite de cuarenta y dos horas semanales.

En este sentido la Ley expresa que cuando el trabajo se realice por turnos se pueden extender los límites de los horarios.

Empresas de hospedaje

Como una manera de ubicarnos mejor en el objeto de éste trabajo acudimos a una categorización que hace el Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MPPT), en cuanto a lo que se conoce como empresas turísticas.

Este ministerio describe a las empresas turísticas como aquellas relacionadas con el turismo y las clasifica entre: las que producen bienes y servicio y quienes lo distribuyen.

El (MPPT), para el turismo establece los establecimientos hoteleros o empresas de alojamiento, se dividen en dos grupos: hoteles (de 5, 4, 3,2 y 1 estrella) y pensiones (de 3,2 y 1), con las siguientes especificaciones.

Hoteles: Estos establecimientos ofrecen alojamiento con o sin comedor y otros servicios que lo complementan. Son de uso exclusivo y que reúnen los requisitos mínimos para cada categoría.

Pensiones: Son establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento que contienen una estructura y características que les impide alcanzar los requisitos y condiciones exigidas en los hoteles.

De acuerdo a la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN). Los hoteles se clasifican por categorías en:

- Hoteles-apartamento
- Moteles
- Hoteles de ciudad
- Hoteles de naturaleza
- Hoteles-parador
- Hoteles-monumento
- Hoteles-balneario
- Hoteles-clubs
- Hoteles de playa
- Hoteles gastronómicos
- Hoteles-posada
- Albergues turísticos
- Hoteles familiares
- Hoteles deportivos
- Hoteles de montaña
- Hoteles de temporada
- Hoteles rústicos (tienen más plazas que una casa rural,..., etc.)

Todos los establecimientos hoteleros están regidos por normas y que tienen la obligación de exhibir en la entrada principal (en la parte superior), una placa identificativa normalizada en la que conste el grupo y la categoría

en la que fue clasificado el establecimiento, así como la especialización reconocida (si fuese el caso) siempre que para esta última exista un distintivo específico.

La placa identificativa tendrá sobre un fondo azul turquesa las letras que correspondan al grupo y la especialidad, así como las estrellas (que serán de color oro en el caso de los hoteles y plata para las pensiones).

La propaganda impresa y las frases deberán indicar obligatoriamente el grupo, categoría y especialidad concedida. Ningún establecimiento podrá utilizar una denominación que no le corresponda.

Hotel Isla Caribe Beach

En cuanto a la reseña histórica, según fuente suministrada por el Departamento de Recursos Humanos, el hotel cuenta con cuatrocientos cincuenta empleados que representan para la empresa su activo más importante de calidad y servicio, por lo que se invierte en la preparación de cada uno de sus empleados buscado de esta manera tanto la superación personal como la de la empresa en general.

Para el año de 1993 se creó una sociedad entre algunos empresarios venezolanos Armando Pulgar, Milton Martínez, Rolando Miselovic y Andrés Miselovic. Esta tiene como propósito la construcción de un hotel que tendría por nombre Pueblo Caribe Resort, este contaría con ciento treinta y tres habitaciones.

Este hotel trabajaría como multipropiedad o tiempo compartido, es decir, que toda persona podría contar adquirir una afiliación mediante la cancelación de una cuota mensual, que le daría a cada uno de sus socios un beneficio de descuento sobre el precio a cancelar en su estadía,

A principio del año de 1995, se decide afiliarse a Pueblo Caribe Resort a la operadora hotelera Confortel Internacional, por lo que a inicio del mes de septiembre se implementa un contrato por cinco años y en noviembre 12 de 1995 es cuando inician con la prestación de sus servicios al público, luego ya para el 2000, pasa a ser dirigido por la Operadora Barceló quien lo administra por dos años consecutivos.

Luego en febrero del 2003, el Hotel Pueblo Caribe representados por sus propietarios determina realizar una expansión al hotel diseñando un área denominada la cascada, esta construcción estaría compuesta de ochenta y seis habitaciones, dando como resultado un total de 219 habitaciones en todo el complejo turístico de Pueblo Caribe.

En marzo del año 2005, se da inicio un proceso de expansión y desarrollo de la empresa, que se concreta con la construcción del nuevo hotel Isla Caribe Beach, el mismo contribuiría a cubrir la demanda y así ofrecer a sus huéspedes una mejor atención y servicio.

Posteriormente a partir del 16 de enero del año 2010, se realiza la unificación legal y física del Hotel Pueblo Caribe Resort y el Hotel Isla Caribe Beach, hotel cuatro estrellas, el cual cuenta con 437 Habitaciones, dos salones de conferencias y eventos, dos restaurantes estilo buffet, un restaurant para snack y un restaurante a la carta con platos de especialidad internacional. Además, cuenta con 3 Piscinas, 7 Bares, dos clubes de playa entre otras áreas de recreación que trabajan con un sistema de todo incluido en el que sus huéspedes pueden divertirse en cada una de sus instalaciones.

El hotel Isla Caribe Beach, se encuentra ubicado en la carretera costanera, sector El Tirano, playa Tirano, Municipio Antolín del Campo, isla de Margarita, Venezuela.

En cuanto a los Objetivos, según información suministrada por el personal del Departamento de Recursos Humanos el Hotel Isla Caribe Beach, tiene el siguiente objetivo: *“Brindar una excelente calidad de servicio y alojamiento a los turistas y generar puestos de trabajo para la población”*.

En este sentido el objetivo del Hotel Isla Caribe Beach expresa de manera clara que su principal finalidad es ofrecer un servicio de calidad y de excelencia a su vez generando nuevos puestos de trabajo a la población.

En cuanto a la Misión, según información suministrada por el personal del Departamento de Recursos Humanos el Hotel Isla Caribe Beach presenta la siguiente Misión:

Superar las expectativas de nuestros huéspedes en cuanto a la calidad del servicio de hospedaje, alimentación y en lo que a entretenimiento se refiere, hacer de la estadía de nuestros huéspedes una grata experiencia al punto que al culminar deseen volver. Ofrecer un servicio de alta calidad acorde a las exigencias de cada uno de los huéspedes, y por último, satisfacer en el momento oportuno todas las necesidades y exigencias de nuestros huéspedes.

En este sentido David (1997), acota que la misión es: *“... una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares.” (P.20)*. En concordancia con lo planteado por el autor se presenta la misión del hotel Isla Caribe Beach, que se expresa de acuerdo a lo que autor considera que debería ser una misión.

Cabe destacar que el hotel Isla Caribe Beach menciona como espera satisfacer de manera optimo los requerimientos de cada uno de sus clientes,

es una misión concreta, clara y razonable por lo que concuerda con lo expresado por David (1997), en relación a lo que debería ser una misión.

En cuanto a la visión de una empresa se presenta como la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, como empresa en un futuro, la visión permite plantear un futuro deseable que sea lo suficientemente claro y preciso.

En este sentido Serna (1994), comenta que la visión:

Es una declaración amplia y suficiente de donde se quiere que su empresa este dentro de 3 o 5 años, no debe expresarse en números, debe ser contemporánea y motivarte, de tal manera que se estimule y promueva la pertenencia a todos los miembros de la organización. (p.20).

En cuanto a la visión, según información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos, es así como el Hotel Isla Caribe Beach, presenta su visión:

Ser la cadena Hotelera de más prestigio tanto nacional como internacional líder en del mercado hotelero insular caracterizada por una filosofía propia y autentica basada en la excelencia de la calidad del servicio prestado tanto a sus clientes externos (huéspedes), como a los internos (empleados).

En este sentido se tiene que el hotel Isla Caribe Beach, busca convertirse en la cadena hotelera de más renombre tanto nacional como internacional del estado Nueva Esparta, así como el de ofrecer servicio de calidad que esté acorde a su filosofía propia, por lo cual se sustenta con lo expresado por serna en cuanto a lo que debería ser la visión de toda empresa.

El Reglamento Interno, según información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos que maneja el hotel Isla Caribe Beach, es un instrumento de gran valor, puesto que regula el comportamiento del trabajador desde el comienzo de sus actividades en la empresa, además de estar muy relacionado con el objeto de éste trabajo debido a que se consideran los horarios y jornadas de trabajo. En el mismo se contempla que:

- Todo trabajador a excepción de gerentes y jefes de departamento deben entrar al hotel por la entrada del personal.
 - No está permitido consumir bebidas alcohólicas.
 - No está permitido entrar con armas de ningún tipo
 - No está permitido fumar en las áreas de trabajo del hotel
- No está permitido el uso de teléfonos celulares durante la jornada laboral.
 - Tiene una hora de descanso.
 - Debe estar media hora antes de su jornada.
- El personal debe cumplir con ciertas normas de presentación personal.

En cuanto a su estructura organizativa, según la información que suministro el Departamento de Recursos Humanos del hotel Isla Caribe Beach la presenta de manera vertical, en donde se delega la autoridad de arriba hacia abajo. A continuación se presentan los cargos de la misma.

Gerente General: representa la mayor autoridad del hotel y cumple la función de velar por y el perfecto manejo de todas las actividades.

Recursos Humanos: se encarga del proceso de reclutamiento, inducción, selección y adiestramiento al personal del hotel, así como del pago de nómina del personal.

Contraloría: es el encargado de controlar, planificar, coordinar y evaluar las actividades de financiamiento del hotel.

Compras: se encarga de adquirir todos los insumos y suministros necesarios.

Animación: Se cargado de organizar todas las actividades recreativas.

- Reservas: se encarga de la solicitud de reserva de los clientes, facilitándoles toda la información necesaria para lograr la canalización efectiva de la misma.
- Sistemas: este departamento es el responsable de garantizar el funcionamiento de todos los equipos de la oficina.
- Atención al huésped: es el encargado de coordinar todas las operaciones del lobby, así como también el responsable de brindarles una atención de calidad.
- Recepción: se encarga de procesar todas las reservas de los huéspedes.
- Ama de llaves: es uno de los departamentos con mayor actividad y su finalidad es velar por el perfecto estado y pulcritud.
- Alimentos y bebidas: Esta gerencia se encarga de planificar, coordinar y controlar toda la producción de Alimentos y bebidas del hotel.
- Ventas: se encarga de promover y vender los diferentes paquetes de servicios con los que cuenta el establecimiento.
- Operaciones: controla las actividades diarias de la organización y del manejo de las operaciones.

Respecto las bases legales, cada una de las organizaciones para el buen desarrollo de sus actividades, debe regirse por un marco jurídico que se encarga de la regulación de las actividades a las que se dedica, en el

caso particular del hotel Isla Caribe Beach las bases que rigen su funcionamiento son las siguientes: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica del Turismo.

En cuanto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, representa la carta magna del país, por el cual deben regirse todas las organizaciones, tanto de índole público como privado. En el caso del hotel Isla Caribe, éste rige su operatividad por el artículo 310, el cual reza así:

El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritario para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional.

Consideramos que éste artículo es bastante avanzado ya que establece que es parte del desarrollo económico y social del país, pero de una manera sustentable, lo que lo coloca a la vanguardia del desarrollo turístico mundial.

Con respecto a la Ley Orgánica del Turismo, Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.079 del 15/06/2012, fue publicado el Decreto N° 9.044 de la misma fecha, el cual tiene por objeto desarrollar, promover, organizar y regular la actividad turística, y el Sistema Turístico Nacional.

Esta Ley marca las normas dentro de la cual deben desenvolverse las empresas prestadoras de servicio dentro de la actividad turística, y así queda establecido en el artículo 1.

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo tiene por objeto promover, organizar y regular la actividad turística, la organización y funcionamiento del sistema turístico nacional, como factor estratégico de diversificación

socioeconómica y desarrollo sustentable y sostenible del país, mediante la creación de normas que garanticen la orientación, fomento, desarrollo, coordinación y control de la actividad, estableciendo los Mecanismos de concertación, cooperación, asistencia y solidaridad de los órganos y entes de la Administración Pública, instituciones privadas y mixtas de esta actividad, orientados al desarrollo, participación y protagonismo de las comunidades; logrando así una actividad turística basada en los principios de justicia social, equidad, no discriminación, solidaridad, protección del ambiente y productividad.

La presente Ley permite que la actividad turística sea considerada área prioritaria de desarrollo del país, además de exigir que sea sustentable y sostenible, un elemento que debe estar presente en toda actividad económica, considerando además los principios de justicia.

Marco Metodológico

La metodología aquí planteada se estableció fundamentándose en la situación planteada, sus objetivos y la teoría que permite responder a las interrogantes

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación refleja los objetivos específicos que fueron planteados y los resultados que se esperan de este trabajo.

En este sentido la investigación que aquí se presenta se considera de nivel descriptiva (Arias 2006), ya que permite observar y describir de qué manera el cambio de jornada laboral, por efecto de la aplicación de la nueva Ley de trabajo, produjo cambios organizacionales en el hotel Isla Caribe Beach.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación se considera un estudio de campo (Arias 2006), ya que los datos se extraen directamente de los sujetos investigados. Como es el caso del Jefe de personal, asistente, secretaria y contador sujeto esto de la realidad donde ocurren los hechos, sin realizar ninguna alteración de las condiciones dadas.

Población

En el caso particular de esta investigación la población a considerar es finita y pequeña, por lo que se considerará a todo el personal del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach

Según Arias (2006) define la población finita como: “...*agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades.* (p.82). Con ésta muestra se busca conocer como la empresa organizó los cambios y de qué manera estos le afectaron, como el impacto que los mismos tuvieron en el personal del hotel.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para esta investigación se necesitó aplicar diferentes técnicas e instrumentos de recolección de información, que permitió cumplir con los objetivos planteados (Arias 2006), previa definición de los indicadores.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados permitieron la obtención de la información necesaria, clara y específica que presentara respuestas a los objetivos desarrollados; la información se extrajo con instrumentos que orientaron a los investigadores hacia los datos de relevancia que se requerían. Los instrumentos utilizados son los siguientes:

Revisión documental

La investigación documental, está enfocada en la revisión de material bibliográfico que ayude a recopilar la información necesaria tales como textos, trabajos de grado, páginas web, libros relacionados entre otros. Hacen referencia de investigaciones que ya fueron realizadas y que han sido recopiladas para áreas distintas a la de nuestra investigación, sin embargo, sirven de referencia al estudio. En este sentido Arias (2006) define:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de los resultados de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (P.27)

La información documental se recolectara a través de fichas

Entrevistas no estructuradas:

Las entrevistas comprenden un rango variado de tipos que dependiendo del objetivo y diseño de la investigación puede variar en forma y profundidad. En éste trabajo se utilizará la entrevista no estructurada y el instrumento para recabar la información será una guía de entrevista.

A medida que avanza la entrevista se van concretando las preguntas, buscando detalles de manera que permita responder a los objetivos planteados. Éste método permite, a su vez, replantear la conversación, en el caso de que durante la conversación se presenten algunos escenarios necesarios.

Observación indirecta:

Orientada a comprobar los datos que se relacionan con elementos que surjan de la aplicación de los instrumentos, de esta manera también se observó las políticas administrativas dentro de la organización

La lista permitirá observar directamente la presencia de algunos elementos que denoten los cambios realizados, siempre y cuando éstos se encuentren reflejados de manera gráfica o escrita en algún documento de la gerencia de recursos humanos.

Por ésta razón, se solicitará a la gerencia observar la distribución de la jornada laboral antes y después de la aplicación de la nueva LOTTT, en caso de que éstas existan.

Así mismo se pedirá observar algunos expedientes, al azar, que muestren las asistencias e inasistencias del personal, siempre y cuando en ellos se encuentren reflejados los años correspondientes a antes y después de la aplicación de la ley, igualmente se pedirá permiso para observar si en expedientes seleccionados al azar, existen sanciones por motivo de incumplimiento de la jornada laboral. La intención es analizar si existe una diferencia en esos elementos antes y después de la aplicación de la Ley.

Conociendo que los expedientes del personal es material privado, sólo se observarán los datos mencionados anteriormente, sin precisar los nombres de las personas.

Con el acceso a ésta información, de cierta manera se busca validar la información verbal que se recolectará a través de las entrevista y el instrumento con el que se recolecto la información es un block de notas.

Análisis y Presentación de los Resultados

Una vez aplicado el instrumento y procesado la información, se obtuvieron los siguientes resultados sobre el trabajo de investigación titulado: Aplicación de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras como factor generador de cambio organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del hotel Isla Caribe Beach.

La información se logró a través de la aplicación de entrevistas, las mismas fueron analizadas e interpretadas, para así obtener una base razonable sobre la presente investigación, tomada de informantes claves dentro de la organización.

Las variables analizadas en el caso de estudio lo son: cambio organizacional y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Descripción de los cambios organizacionales producidos en el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach, por la implementación de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en relación con la jornada laboral.

Al realizar una entrevista no estructurada al jefe de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach, el Lcdo. Jairo Tineo (Junio, 2014), se puede decir que la implementación de lo establecido en la reforma realizada a la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en relación a la jornada laboral, el hotel objeto de estudio tuvo que realizar cambios organizacionales de gran envergadura, tomando en consideración que el mismo no es muy fácil, primeramente porque todos los empleados y empleadas no están dispuestos a realizar esfuerzos, donde representan para ellos un fenómeno simple en el que intervienen dos conceptos identificados, la cual es una situación inicial

de la que se quiere salir y una situación objetivo que se denota como relativamente ventajosa.

Otro cambio organizacional difícil de enfrentar, calificar y de operar, es el de la transición, la cual es esa especie de situación intermedia donde se notan las trabas, dificultades y los costos del cambio y donde, desafortunadamente, se han visto las desventajas originales, no obteniendo todavía los beneficios que espera el Hotel, siendo este el momento en que el cambio es más frágil.

Ahora bien, en el hotel Isla Caribe Beach, los empleados sufrieron cambios laborales para adaptarlo a la reforma de la LOT, donde al disminuir la jornada matutina a 40 horas semanales, se tuvieron que reestructurar cargos, sitios de trabajo, entre otros, donde se trató de adecuar a los empleados lo mejor posible, no provocando en ellos traumas laborales, proporcionándole el mismo ambiente laboral que venían desarrollando. Sin embargo, existieron muchos inconvenientes, donde el empleado no se sentía satisfecho por el cambio realizado, lo cual produce inconformidad, disminuyendo su desempeño como trabajador. Algunos de los cambios se pueden decir que fueron los siguientes:

Cargos: Existieron trabajadores a los que se les asignó cargos distintos, debido a que al modificar el horario laboral se necesitó realizar cambios en los mismos, como es el caso de los encargados de la reservas, a los que se asignó un horario de oficina, en los cargos de asistente en esa área o departamento del Hotel.

Sitio de Trabajo: Se tuvieron que asignar empleados y distribuirlos a los diferentes departamentos para poder cubrir las horas necesarias.

Turnos de Trabajo: Se implementó cambios de turnos constante en los empleados, variando de forma semanal, cumpliendo con lo establecido en la ley, creando turnos diurno, mixto, nocturno, dándole a este último tratamiento especial.

Por lo antes descrito, se puede decir que el desafío en todo este proceso es claro, el cual consistió en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos cambios y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el Hotel.

Por tanto, para poder tener el conocimiento de cuando hacer los cambios en la organización se necesitó tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Identificación de la Incidencia en el Personal del Departamento de Recursos Humanos de la aplicación de la nueva jornada laboral establecida en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Al respecto, el jefe de Recursos Humanos del hotel Isla Caribe Beach, el Lcdo. Jairo Tineo (Junio, 2014), manifestó que la extensión de nuevos beneficios para el trabajador y la trabajadora como lo son el número de días de descanso, los feriados, la generación del día compensatorio y la disminución de la jornada laboral, se convierten en serios problemas a la hora de cumplir con el trabajo efectivo en materia de servicio, lo que en principio está diseñado para incentivar el incremento para el número de

personal, se convirtió en el hotel Isla Caribe en un impedimento para efectuar nuevas contrataciones, lo cual dicho cambio produce en la nómina un impacto importante, que desde su punto de vista son vitales para la economía y el desarrollo del hotel.

Por otra parte, en las conversaciones realizadas con el personal se evidenció que para algunos los cambios en la jornada laboral han incidido de forma favorable y para otros no, donde en el primer caso muchos de ellos fueron adaptados a un cargo mejor, sintiéndose completos y satisfechos, demostrando sus capacidades y destrezas de forma eficiente.

De igual forma, para otros dichos cambios la incidencia ha sido favorable debido a que permite que el colaborador cuente con más tiempo de descanso en su domicilio, disminuyendo así los problemas de ausentismo, provocando así un rendimiento en su sitio de trabajo de forma absoluta y completa. Otros manifiestan su conformidad en los cambios de turno, por trabajar horas nocturnas, representando así mayor ingreso.

Por otro lado, están los empleados que manifiestan su inconformidad en los cambios producidos para hacer efectivo lo establecido en la ley, donde una de estas inconformidades es el cambio de turno, el cual estaban acostumbrados a tener un turno fijo, y ahora deben adaptarse a trabajar en un turno variado, trayendo como consecuencias para estos empleados planificar su estilo de vida de otra manera, donde se le impide efectuar actividades permanente en su entorno social, como lo es la familia, estudios, entre otros.

En resumen a este objetivo, se puede decir que las incidencias a este cambio establecido en la reforma de la LOT para los trabajadores y trabajadoras del Hotel Isla Caribe, ha sido más positiva que negativa, lo cual representa un beneficio tanto para el empleado como para el Hotel, debido a

que las actividades se realizan con eficiencia, esmero y dedicación, dejándole al hotel productividad y rendimiento.

Estrategias que permitan que el departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach se adapte a los cambios legales del entorno de manera más práctica

Por lo antes descrito, se puede proponer las siguientes estrategias para optimizar la adecuación a los cambios que hizo el hotel Isla Caribe en relación a la jornada laboral para los trabajadores y trabajadoras, donde se especifica a continuación:

- Realizar charlas informativas semanales a los empleados con el objeto de ampliar sus conocimientos en materia laboral, dejando la sensación de sentirse engañados y en desventaja antes los compañeros de trabajo.

- Efectuar reuniones constante con el personal, con el objetivo de desarrollar la comunicación entre empleado - patrón, y así dar oportunidad de conocer las inquietudes u conformidades si las hubiere, así como la satisfacción que sienten ante el cambio.

- Seguir con los ascensos en materia laboral, permitiéndole al trabajador oportunidades de superación.

- Incorporar en el turno nocturno a jóvenes, que no posean compromisos familiares, y así no tengan descontento en el área que labora dentro del hotel.

- Promover la efectividad en el trabajo para mejorar la productividad del personal.

- Obtener sintonía entre las necesidades de los trabajadores y las de la empresa.

- Lograr mejor equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados aumentando su satisfacción y motivación.

- Mantener el cumplimiento de objetivos y metas de producción para que su adaptación a la regulación del tiempo sea adecuado.

- Retener el capital humano y un óptimo desempeño en un mejor ambiente laboral.

- Motivar a los empleados con buena remuneración para que exista la disponibilidad de los empleados para cubrir horas extras y difíciles de laborar.

Es necesario que los planes se realicen de manera constante y que a su vez tengan una continua supervisión de tal forma que no se pierda la continuidad de los avances que se obtengan como consecuencia de las de las diferentes estrategias que se plantean para garantizar el mejor desenvolvimiento de las actividades en el Departamento de Recursos Humanos.

Debido a la información que se recolecto se realizó una Matriz FODA, la cual se analizó y se pudo constatar que el Hotel Isla Caribe Beach, posee las fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechadas positivamente por la empresa, a través de la implementación de nuevas estrategias.

Cuadro N°11 Análisis FODA Al Hotel Isla Caribe Beach C.A

<p>FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y reconocimiento en el mercado. 2. Valores bien definidos. 3. . Planificación constante. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel bajo de preparación del Departamento de RR.HH. 2. Ambiente de trabajo debilitado. 3. Sus planes no son ejecutados de manera eficiente
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda de su servicio. 	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar medios de motivación para los empleados. 2. Incluir asistente para el Departamento.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios constantes de las leyes que permiten que personal no apto permanezca en la organización. 	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar nuevas estrategias. 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer planes viables para prevenir los cambios de la manera más eficiente

El Hotel Isla Caribe Beach C.A, es una empresa destinada a la prestación de servicios de alojamiento, esta empresa se ha posicionado en el mercado venezolano durante años, y se ha desarrollado de una manera dinámica y con un crecimiento vertiginoso, motivo este que la ha llevado a conformarla como un hotel reconocido nacionalmente.

En cuanto a la conversión de los objetivos la empresa hotelera principalmente quiere mantenerse en constante evolución en cuanto a la

tecnología, y a los diferentes cambios que se presenten en el entorno, debido que dependiendo de la respuesta de la misma a los cambios que se generen los mantendrá posicionados en el mercado.

En relación a los cambios que se han presentado en su infraestructura, estos considerados de mucha importancia por lo que puede representar una debilidad si no son efectuados de la manera más adecuada. Los cambios que se presentaron se dieron en cada uno de los Departamento del hotel, pero debido al que objeto de estudio es el Departamento de Recursos Humanos, el área más afectada fue el de nómina, debido a que con los cambios producidos por la Ley se sufrieron diversas modificaciones aumentando así el trabajo de los colaboradores de ese Departamento.

De acuerdo al manejo de delegación de facultades, es el Departamento de Recursos Humanos el encargado de esta tarea, motivo por el cual el personal del mismo debería contar con el conocimiento legal necesario para afrontar y responder rápidamente a cualquier situación que se presente.

Este departamento cuenta solo de cuatro personas responsables de llevar a cabo la gran tarea de mantener el equilibrio de todos los Departamentos. Por lo que es necesario que incremente su personal en esta área para realizar las actividades de la manera más eficaz y eficiente dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

La reducción de la jornada de trabajo está fundamentada en diversos argumentos que incluyen protección a la salud del trabajador, armonizar el trabajo con la vida familiar, así como reservar un tiempo adecuado para la recreación, actividades cívicas, la cultura y el perfeccionamiento profesional del trabajador, todo lo cual influye en una mejor calidad de vida.

A través del estudio realizado se pretende dar un panorama claro de cómo la aplicación actual de la nueva Ley orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras influyo en la jornada laboral al hotel Isla Caribe Beach en cuanto a la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos.

Para que una organización sobreviva debe aceptar y adaptarse rápidamente a los cambios que se le imponen tanto de afuera como dentro de la misma, como es el caso particular de la implementación de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y las Trabajadoras

En el Hotel Isla Caribe Beach y principalmente como afectó al Departamento de Recursos Humanos, considerando este un cambio multidimensional y radical que implico el replanteamiento de supuestos referentes al hotel.

Este proceso de cambio que se lleva a cabo en hotel Isla Caribe Beach, se realiza adaptándose al medio externo, el cual trajo como consecuencia la modificación de la estructura organizativa de la empresa y de sus respectivos departamentos, dada las necesidades del sector que en el que se desenvuelve y de la magnitud de los procesos.

Los aspectos más destacados son reflejados en la elaboración de la nómina, ubicación de nuevos cargos, ajustes de horas para la distribución de días libres, cronograma de actividades y planteo de estrategias en el área gerencial para minimizar el impacto del cambio.

Es de este modo que se demuestra la importancia de los objetivos planteados para el desarrollo y evolución actual de la misma, Este estudio representa una herramienta dentro de la organización para fomentar la introducción de nuevas estrategias y cooperar en la visión y crecimiento de tan reconocido hotel Isla Caribe Beach.

RECOMENDACIONES

En base de los resultados que se obtuvieron en este trabajo de investigación, se pueden sugerir las recomendaciones siguientes, en cuanto a la aplicación de la jornada laboral en función de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (L.O.T.T.T):

- Se le sugiere al Departamento de Recursos Humanos incluir a una persona calificada para realizar los cambios organizacionales que se produzcan por la aplicación de nuevas leyes o modificaciones de la misma.
- Formalizar un programa adecuado para la capacitación del personal del Departamento de Recursos Humanos en los aspectos legales que se presenten a raíz de las modificaciones de las leyes.
- Establecer constantemente estrategias que permitan que el personal del Departamento de Recursos Humanos se adapte de manera rápida y efectiva a los diferentes cambios que se producen en el entorno.
- Implementar reuniones con el personal para que exista más y mejor comunicación entre los departamentos, y de esta manera dar a conocer los diferentes cambios que se producen en la empresa.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH, ESTADO NUEVA ESPARTA.

SITUACIÓN Objeto de Estudio

En la actualidad, el mundo experimenta una serie de cambios continuos que va desde las pequeñas, medianas y grandes empresas, que se ven obligadas a buscar las herramientas para adaptarse y dar cumplimiento con las metas organizacionales. La incorporación de sistemas tecnológicos en las organizaciones representa avances significativos que van desde el desarrollo a la optimización, dando garantía en sus planificaciones y proyecciones futuras. Estas innovaciones a medida que se van implementando van sustituyendo los procesos manuales por procesos automatizados. Para Zimmermann (2000)

A comienzos de los años noventa, tanto en Suiza y Alemania, como en los países de América Latina arrancó una oleada de organizacionales en las instituciones públicas y en las empresas privadas. Además, se abrió el espacio para una amplia discusión del buen gobierno y hacia la búsqueda de una verdadera complementariedad entre los servicios de las organizaciones privadas y públicas, con fuerte orientación al cliente y tomando en cuenta las innovaciones siempre más aceleradas en la producción y en el intercambio del conocimiento. (p. 7).

Tomando en cuenta los avances tecnológicos que van proporcionando evoluciones operativas y aumentando el rendimiento de lo procesos en las organizaciones, que serán garantes de un comportamiento sensato que permitirá recolectar datos para ser almacenados y luego transformados en información de gran utilidad en la organización.

Laudon (2006) expresa que, *“Los sistemas de información brindan información a la organización y las organizaciones deben aceptar la influencia de los sistemas de información para beneficiarse de las nuevas tecnologías”*. (p. 10).

Los sistemas de información gerencial ofrecen a las organizaciones el procesamiento de datos que van a dar origen a informaciones fidedignas, relacionadas con el desarrollo y ordenación de las mismas, siendo estas informaciones de gran apoyo para la toma de decisiones.

En Venezuela, las grandes empresas hoteleras aprovechan los sistemas automatizados, ya que representan un gran apoyo para los procesos administrativos, contables y de control, estos están formados por programas y procedimientos para tener acceso a informaciones exactas y actualizadas, que manualmente implicaría un proceso bastante tardío e inexacto. De igual manera se pueden encontrar en el país talento humano trabajando para contribuir, de manera activa simultánea con los sistemas de información gerencial, para dar cumplimiento con la estrategia del negocio. En la medida en que aumente el número de trabajadores y se complique el manejo de los asuntos relacionados con ellos, la función de los sistemas cobra mayor importancia en la organización.

Las personas encargadas de esta función, ya sea por experiencia adquirida y/o por conocimientos obtenidos en cursos y seminarios, se convertirán en especialistas, al trabajar con prácticas relativas al reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, evaluación del desempeño y evaluación de los cargos, entre otras, por ello las organizaciones y los sistemas de información gerencial se complementan, debido a que el desarrollo de los sistemas de información es el apoyo para optimizar los procesos e intereses de las organizaciones.

Lucas (2012) indica que: *“Los sistemas de información se fundamentan en el establecimiento de los indicadores de gestión, números que permitan medir cómo avanza la organización empresarial hacia las metas establecidas”* (p.5).

Para llevar a cabo procesos óptimos competitivos se requiere contar con sistemas de información gerencial que suministre apoyo a la organización para realizar sus tareas eficientemente, lo cual es de suma importancia el conocimiento a nivel tecnológico que posea la gerencia.

Domínguez (2012) plantea que: *“El objetivo principal de las empresas en el mundo es satisfacer las necesidades del cliente y esta actividad es más eficiente gracias a las nuevas tecnologías y sistemas de la información”*. (p.16).

El manejo eficiente de este tipo de tecnologías por parte de la gerencia, permite a las organizaciones obtener mejores resultados en cuanto a la supervivencia en el mercado, lo cual implica implementar procesos de formación gerencial que tenga participación activa y constante.

Hoy en día existen programas y sistemas de información gerencial que organizan la información interna y externa de la organización con el fin de coordinar, controlar y ayudar a los gerentes y trabajadores a analizar problemas , visualizar temas complejos y crear nuevas estrategias eficaces.

Tal y como lo menciona Domínguez (2012); es *“Un sistema de información gerencial es un conjunto de sistemas de información que interactúan entre si y que a su vez proporcionan información a la administración acerca de las necesidades que se tienen en las operaciones.”*(p.39).

Según lo anterior un sistema de información gerencial es aquel que se encuentra formado por una serie de compendios que se interrelacionan proporcionando datos necesarios para generar la información que requerida por la gerencia va a destacar la toma de decisiones.

El proceso para la toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades; ella contribuirá a mantener la armonía y coherencia del grupo y por tanto su eficiencia. Los gerentes consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, debido a que constantemente deben decidir lo que conviene hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

En el estado Nueva Esparta el turismo representa el gran potencial socioeconómico de la región, representando el desarrollo de manera significativa, ya que el volumen ocupacional en temporadas vacacionales es relativamente elevado. Para Boadas y Marquez (2006)... *“el turismo es una de las actividades económicas líderes que motorizan el desarrollo del Estado Nueva Esparta; apuntando ingresos y empleos, además de servir como motor de desarrollo de otros sectores económicos”*(p.1).Lo cual implica el uso de sistemas de información que proporcionen informes periódicos que conlleven a tener monitoreo, seguimiento y procesamiento de la información que le permitan adaptarse y dar respuesta cónsonas ante las demandas existentes.

El sistema de información gerencial le facilitará a la empresa, que todas sus funciones se entrelacen a través de información que se genere en cada uno y además, se podrá ofrecer información útil, menos costosa y más completa para la toma de decisiones; adicionalmente permitirá la consecución de dos exigencias claves: la información oportuna y la eficiencia en la toma de decisiones que actúa de manera influyente en el talento humano de la organización.

El objeto de estudio de la presente investigación está enfocada en el Hotel Isla Caribe Beach ubicado en el Tirano, Municipio Antolín del Campo, estado Nueva Esparta, específicamente se realizará un análisis al sistema de información gerencial utilizado en el departamento de recursos humanos con la finalidad de detectar las deficiencias con los requerimientos informáticos del citado departamento.

El análisis de un sistema es un proceso que requiere conocer quién lo realiza, el objetivo que se pretende alcanzar y las condiciones particulares en las que se desarrolla. Sin embargo, antes de emprender el análisis de un sistema, se debe obtener toda la información de lo que requiere la organización de manera que se puedan evidenciar las necesidades del sistema y propiciar los cambios necesarios que conlleven a mejoras significativas en los procesos que se realizan en el departamento.

El talento humano es considerado de suma importancia, ya que de allí surgen ideas creativas e innovadoras en cualquier organización, encargado de diseñar, innovar, producir los bienes y servicios ofertados; de controlar la calidad del producto; distribución; asignación de recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias a seguir por la organización, que en su mayoría son datos manejados sistemáticamente y es el talento humano el encargado de introducir esos datos en los sistemas. Por ello Liguori (citado por Núñez, 2000) hace hincapié de que en la industria hotelera el talento humano es el elemento más importante porque *“se trata de una industria de gente, no solo porque está hecho para servir, sino porque se requiere de gente para existir”* (p.20).

Por lo tanto es necesario contar con un sistema de información gerencial que permita dar apoyo a los constantes cambios que se puedan originar en las organizaciones y que a medida que surjan eventualidades, se

puedan detectara tiempo y realizar cambios constantes a medida que la organización lo requiera, dando paso a oportunas decisiones.

El hotel Isla Caribe Beach cuenta con un sistema de información gerencial que amerita un análisis que permita evidenciar si cumple con los requerimientos informáticos del departamento de recursos humanos y detectar si presenta necesidades que se puedan solventar desde su mismo sistema, que conlleve a toma de decisiones correctas. Para lo cual se darán respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles las actividades y/o procesos que realiza el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach?

¿Cuales son las actividades y/o procesos que realiza el sistema de información gerencial en función de las actividades y/o procesos del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach?

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Analizar el Sistema de Información Gerencial utilizado por el Departamento de Recursos Humanos en el hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta.

Objetivos Específicos

- Determinar las actividades y/o procesos que realiza el departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach.

- Estudiar las actividades y/o procesos que realiza el sistema de información gerencial en función de las actividades y/o procesos del departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach.

Marco Teórico

El Marco Teórico está compuesto por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas desde el punto de vista de varios autores para definir un sistema de información gerencial, valuación de puestos, administración de recursos humanos, entre otros.

Antecedentes de la investigación

Diversas investigaciones se han realizado con el fin de tener una visión sobre los análisis que se pueden realizar dentro de una organización, que permitan ver detalladamente la función que desempeña un sistema de información gerencial aplicado al departamento de recursos humanos, el cual incluirá una mejor perspectiva con respecto a los procesos involucrados en la vida activa de la misma.

Pérez (2009) plantea que los antecedentes de la investigación van a: *“dar a conocer que el problema seleccionado tiene carácter científico, documentar al investigador sobre el tema tratado, ubicar al lector acerca de la importancia del mismo y actualizar la información”* (p. 64). Expresando la importancia que tiene para el investigador, la revisión de investigaciones iguales o similares, para dar paso a nuevas indagaciones o actualización de la información recolectada en años anteriores.

A continuación se presentarán algunas de las investigaciones relacionadas con el tema de investigación que se han realizado a nivel nacional:

Mejías (2006) realizó una investigación de campo titulada “*Sistema de información gerencial para la toma de decisiones financieras en el decanato de postgrado de la U.S.B.*”. Con la finalidad de apoyar la mejora en la toma de decisiones financieras y los planes de gestión.

La recolección de datos se realizó por medio de encuestas y entrevistas estructuradas. Luego del análisis realizado, obtiene como resultado la implementación del sistema de información gerencial, que atiende las necesidades requeridas por la organización y aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión financiera. La investigación señalada es de gran importancia, ya que aporta procedimientos de análisis, orientados a mejorar la toma de decisiones en las organizaciones,

Marcano (2009) en su trabajo de grado titulado “*Análisis de la contribución de los sistemas de información contable en la eficiencia de la toma de decisiones*” cuyo objetivo principal se basó en analizar la contribución de los sistemas de información contable en la toma de decisiones eficientes, bajo la metodología de una investigación de campo con base en una revisión bibliográfica, observación participante y entrevista.

En otras palabras el sistema presenta un gran porcentaje de errores, lo que ocasiona retraso en la toma de decisiones. Esta investigación es de gran utilidad para la presente investigación, debido a que enmarca los elementos que deben tomarse en cuenta para el análisis de los sistemas de información, facilitando la comprensión de los procedimientos, orientando a propuestas que conllevan a renovar conocimientos.

Chiclayo y Segura (2009) realizan la investigación titulada: “*Herramientas informáticas que dan soporte a la gestión estratégicas en el sector hotelero de categoría tres estrellas*”. Adaptada bajo la modalidad de

campo. Con una población de doce hoteles tres estrellas, en el cual realizaron entrevistas no estructuradas y encuestas. La cual tuvo por finalidad elegir una herramienta informática gerencial que mejor se adapte al soporte de la gestión estratégica en empresas hoteleras de categoría tres estrellas, tomando como punto de partida los requerimientos del hotel, los sistemas de mayor uso en la cadena hotelera y las actividades que realiza cada sistema. Arrojando como resultados la incorporación de la herramienta gerencial Delphos Manager, siendo esta la que mejor se adapta a la gestión estratégica de este tipo de organizaciones, mejorando el clima laboral por la comodidad que genera la herramienta al prestar el servicio.

Consecuentemente el trabajo reseñado aporta a la presente investigación información de cómo diagnosticar los requerimientos organizacionales y de cómo utilizar la información obtenida de la recolección de datos.

Alvarado (2010) realizó una investigación titulada “Sistema de información para el control administrativo de personal en la UPIICSA”. La investigación se adaptó a la modalidad de un trabajo de campo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas estructuradas. La investigación arrojó los siguientes resultados: la implantación de un sistema de información para el control administrativo del personal de la UPIICSA, que potencializó los esfuerzos y los recursos de esta organización, con la finalidad de que sean perdurables y que mantengan a toda la gestión de recursos humanos en una mejora continua.

La investigación anterior es de suma importancia para la presente investigación porque detalla los análisis de los sistemas de información gerencial empleados por la organización, determinan que dichas organizaciones tienen la necesidad de realizar análisis periódicos que

permitan evaluar si los requerimientos administrativos de la organización van de la mano con el sistema, lo cual permite detectar posibles fallas y proporcionar información relevante que permita dar cumplimiento a los requerimientos organizativos.

Perdomo (2011) realizó una investigación titulada: “Evaluación de los sistemas de información gerencial utilizados en los organismos públicos del ejecutivo regional del estado Lara, como herramienta para la toma de decisiones”, la cual tuvo como objetivo principal evaluar los sistemas de información gerencial utilizados en los organismos públicos del ejecutivo regional del estado Lara, como herramienta para la toma de decisiones.

Perdomo analizó si los sistemas en uso cumplían con la meta de proporcionar información útil a la gerencia para la toma de decisiones. Se llevó a cabo una investigación de campo no experimental, con apoyo bibliográfico y de nivel descriptivo. Para la recolección de los datos se utilizó como instrumento la encuesta, atendida por una entrevista realizada a los directivos, la cual permitió conocer la incidencia que tienen los sistemas de información gerencial en cuanto a si aporta o no información necesaria para el proceso de gestión pública.

Esta investigación aporta información de suma importancia para nuestra investigación ya que muestra procedimientos asertivos para el análisis de sistemas de información, aplicando criterios que sustentan la toma de decisiones, incluyendo indicadores administrativos que permitieron determinar el margen de error que se pueden presentar en una organización si el sistema en uso no permite cumplir funciones eficaces para la toma de decisiones.

En síntesis, los estudios reseñados siguen la pauta planteada, proyectando el análisis del sistema de información gerencial utilizado por el departamento de recursos humanos del hotel Costa Caribe Beach la cual permitirá determinar las actividades y/o procesos en función de las necesidades, lo cual facilitaría a la gerencia la toma de decisión estratégica que mejore o potencialice el manejo su talento humano.

Fundamentos Teóricos

Sistema de información

Laudon y Laudon (2006) plantea que es “un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene), procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización” (p.2).

Dicho de otra manera, los sistemas de información cumplen objetivos básicos y a su vez de gran importancia que se engloba en proporcionar datos que fundamenten el proceso de toma de decisiones.

Características de los sistemas de información

Hernández (2000) las describe de la manera siguiente:

- Tecnológicas: Afectan al rendimiento y seguridad del sistema.
- Funcionales y Semánticas: Establecen si el sistema hace lo que debe, de forma correcta y si es capaz de adaptarse a requisitos cambiantes.
- Económicas: Establecen la relación entre el costo del sistema y sus objetivos.

- Sociales: Impacto en el entorno social en que se desarrolla el sistema (p.39).

Siendo estos los rasgos representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

Funciones de los sistemas de información

Para Hernández (2000) son las siguientes: “*Recoger, procesar y almacenar datos procedentes de la organización o de fuentes externas relacionadas. Facilitar la recuperación, elaboración y representación de los datos*”. (p.39).

Son los elementos que están determinados por el propósito u objetivos del sistema, el cual es establecido a su vez, por la organización.

Objetivos de los sistemas de información

Según Hernández (2000) son los siguientes:

- Respalda las operaciones empresariales.
- Respalda la toma de decisiones gerenciales.
- Contribuir a la automatización de actividades y procesos en las empresas.
- Llevar la información de manera oportuna y adecuada a las instancias de la empresa que así lo requieran.
- Proporcionar un diagnóstico y pronóstico de la empresa en un momento dado (p.39).

Dicho de otra manera, los sistemas de información tienen objetivos bien definidos que van desde procesar entrada de datos, mantener archivos en

relación con la empresa y proporcionar información para la toma de decisiones y solución de problemas.

Análisis de sistema de información

Domínguez (2012) lo define como: *“el método que se concentra en detallar lo que se solicita que haga el sistema o aplicación, en el cual permite que las personas observen los elementos lógicos y los componentes físicos”*. (p.58).

Por lo que el autor refiere al procedimiento que se debe realizar para analizar un sistema de información, en el cual es necesario observar lo que hace el sistema por medio de una computadora o sistema de almacenamiento, lo cual permitirá obtener información sobre el funcionamiento del sistema.

Herramientas para el análisis de sistemas

Para Domínguez (2012) *“una herramienta es cualquier dispositivo que, cuando se utiliza en forma adecuada, perfeccionamiento al desempeño de una tarea, tal como el avance de sistema de información basada en computadora”* (p. 61).

Es reconocer el estatus de una empresa con la finalidad de realizar reparaciones o mejoras con técnicas y programaciones productivas estrechamente relacionadas con una computadora.

Domínguez (2012) señala como herramientas para analizar los sistemas las siguientes:

- Herramientas para recolección de datos.

- Herramientas para diagramación.
- Herramientas para el diccionario.

Las herramientas con mayor utilidad son automatizadas tanto para el mejoramiento la eficiencia del analista como para dar cierta posibilidad de alcanzar el esfuerzo de un buen análisis, para tener resultados más completos y exactos.

Sistema de Información Gerencial

Domínguez (2012) define que: *“Un sistema de información gerencial es un conjunto de sistemas de información que interactúan entre si y que a su vez proporcionan información a la administración acerca de las necesidades que se tienen en las operaciones”*. (p.36).

Son una colección de sistemas de información que interactúan entre si y que brindan información tanto para necesidades de operaciones como de la misma administración. La información obtenida del SIG ayuda a mejorar la productividad de la empresa, unificando funciones.

Condiciones Básicas de la información proporcionada por el SIG

Watson 1998 las ejemplifica de la siguiente manera:

Calidad: para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

Oportunidad: para lograr un control eficaz, las medidas correctivas, en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo.

Cantidad: es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas sino disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil (p.38).

Relevancia: la información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades. (p.38).

Los SIG hoy en día representan una necesidad, debido a que organizacionalmente se manejan grandes cantidades de datos, los cuales pueden ser analizados de manera relevante, para ayudar a tomar cursos de acción oportunos, de buena calidad y de mayor utilidad.

Recursos humanos

Para Chiavenato (2006) son “*personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea* (p. 128). Destacando que son el único recurso vivo y dinámico de la organización, el cual decide el manejo de los demás recursos por medio de sus habilidades, conocimientos, comportamiento, percepciones, entre otras., sin importar el cargo que ocupen.

Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2000) expresa que la administración de recursos humanos abarca

Aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte par el personal, responsabilidad en la

supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados (p. 149).

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que conllevan al desempeño eficiente del talento humano, ayudando a entender la complejidad del personal que presta sus servicios.

Profit Plus Administrativo

Softech (2012) describe que su sistema:

Permite automatizar las operaciones empresariales de forma integral y flexible en las áreas de: Inventario, Compras, Ventas, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Caja y Banco. Permitiendo dar una visión global de negocios, lo cual significa disponibilidad de información para la toma de decisiones en el momento oportuno, aumentando la competitividad de su empresa. (p. 2)

Características Generales del sistema Profit Plus Administrativo

- Multi-Empresa (permite la creación y manejo de tantas empresas como desee).
- Multi-Sucursal (facilita el manejo de las diversas sucursales de su empresa).
- Multi-Almacén (permite el manejo de múltiples almacenes en cada empresa, llevando en línea el stock global y el stock por almacén).
- Multi-Unidades (puede manejar desde una (1) sola unidad hasta tres (3) unidades).
- Multi-Moneda (permite el manejo de múltiples monedas).
- Multi-Idioma.
- Múltiples Criterios de Costeo (permite costear sus inventarios mediante los siguientes criterios: último costo, costo promedio

ponderado, UEPS (último en entrar, primero en salir), PEPS (primero en entrar, primero en salir).

- Toda su información en línea (no requiere Cierres Mensuales).
- Flexible y altamente Parametrizable.
- Funcionalidad adicional, gracias a la inserción de procesos o situaciones externas dentro del sistema, bien sea automáticamente.
- Módulos totalmente integrados.
- Ayudas en línea con “comentarios editables”.
- Provee programas para: auto validar la consistencia de los datos, respaldar/recuperar los datos, importar/exportar datos entre empresas y sucursales.
- Control de acceso mediante la definición de perfiles de usuarios por: niveles, prioridades, mapas, procesos.
- Generador de formatos y reportes.
- Manejo de los impuestos de Ley (IVA, Retenciones ISLR e IVA.), Impuestos Municipales, Impuesto al Licor (ISL), entre otras., según normativa legal vigente.
- Valido para el uso de impresoras Fiscales (BCM, BEMATECH, EPSON).
- Control total de los impuestos: emisión, registro e impresión de las formas fiscales: (PN-R 11 / PJ-NR12 / PJ-R13 / PJ- ND14 / FORMA 30 (IVA) / SUMAT), manejo de unidades tributarias, consulta y validación electrónica (en línea) del RIF a través de la Pág. Web del Seniat, importaciones de la “A” hasta la “Z”: de los registros de aranceles aduanales, de importación, distribución, costos, gastos aduanales, cálculos de los costos incoterm (EXW, FCA, FAS, FOB CIF, CPT entre otros); manejo de expedientes de importación y convenios internacionales.

- Tesorería: programación de pagos: generación de cronograma de pagos, autorización y pagos parciales, conciliación bancaria automática (electrónica) y lectura de los estados de cuentas bancarias, control de cheques y chequeras por responsable, manejo de imágenes y Gráficos, totalmente compatible con periféricos (lectores de códigos de barras, gavetas porta billetes, display de ventana, impresoras de ticket.
- Gestión de códigos de barras.
- Gestión de seriales.
- Asistente para el manejo en matriz de tallas y colores.
- Interfaz de última generación (visualización y totalización de las operaciones en línea, navegación por menú y procesos, alta integración con Windows Vista y Xp, integración con el Explorer de Windows, nueva barra de navegación y autosize de las pantallas.
- Seguridad (Edición Corporativa): (autenticación de Usuarios en el Active Directory de Windows Server, auditoria de Usuarios y contraseñas, detección de Intrusos, expiración de Cuentas, entre otros.

Hotel isla Caribe Beach club

Reseña Histórica de la Empresa.

Para el año de 1993 se creó una sociedad entre algunos empresarios venezolanos Armando Pulgar, Milton Martínez, Rolando Miselovic y Andrés Miselovic. Esta tiene como propósito la construcción de un hotel que tendría por nombre Pueblo Caribe Resort, este contaría con ciento treinta y tres habitaciones.

Este hotel trabajaría como multipropiedad o tiempo compartido, es decir, que toda persona podría contar adquirir una afiliación mediante la cancelación de una cuota mensual, que le daría a cada uno de sus socios un beneficio de descuento sobre el precio a cancelar en su estadía.

A principio del año de 1995, se decide afiliarse a Pueblo Caribe Resort a la operadora hotelera confortel internacional, por lo que a inicio del mes de septiembre se implementa un contrato por cinco años y en noviembre doce de 1995 cuando inician con la prestación de sus servicios al público, luego ya para el 2000, pasa a ser dirigido por la operadora Barceló quien lo administra por dos años consecutivos.

Luego en Febrero del 2003, el Hotel "Pueblo Caribe" representados por sus propietarios determina realizar una expansión al Hotel diseñando un área denominada la cascada, esta construcción estaría compuesta de ochenta y seis habitaciones, dando como resultado un total de 219 habitaciones en todo el complejo turístico de Pueblo Caribe.

En Marzo del año 2005, se da inicio un proceso de expansión y desarrollo de la empresa, que se concreta con la construcción del nuevo Hotel Isla Caribe, el mismo contribuiría a cubrir la demanda y así ofrecer a sus huéspedes una mejor atención y servicio.

Posteriormente a partir del 16 de enero del año 2010, se realiza la unificación legal y física del Hotel Pueblo Caribe Resort y el Hotel Isla Caribe Beach, Hotel cuatro estrellas, el cual cuenta con 437 Habitaciones, dos salones de conferencias y eventos, dos restaurantes estilo buffet, un restaurant para Snack y un restaurante a la carta con platos de especialidad internacional.

Ubicación

El hotel Isla Caribe Beach, se encuentra ubicado en la carretera costanera, sector el tirano, playa el tirano, Municipio Antolín del campo, Isla de Margarita, Venezuela.

Objetivo de la Empresa

Brindar una excelente calidad de servicio y alojamiento a los turistas y generar puestos de trabajo para la población.

Misión

Para Vórtice (2008) la visión “Es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma” (p. 40). La visión establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. Es la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial.

La misión del hotel Isla Caribe está definida de la siguiente manera:

Superar las expectativas de nuestros huéspedes en cuanto a la calidad del servicio de hospedaje, alimentación y en lo que a entretenimiento se refiere, hacer de la estadía de nuestros huéspedes una grata experiencia al punto que al culminar deseen volver.

Ofrecer un servicio de alta calidad acorde a las exigencias de cada uno de los huéspedes, y por último, satisfacer en el momento oportuno todas las necesidades y exigencias de nuestros huéspedes.

Visión

Vértice (2008) expresa que la visión “Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno” (p. 39). La visión está dada por el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamiento produce en la mente del público.

La visión del hotel Isla Caribe esta expresada de la siguiente manera:

Ser la cadena Hotelera de más prestigio tanto nacional como internacional líder en del mercado hotelero insular caracterizada por una filosofía propia y autentica basada en la excelencia de la calidad del servicio prestado tanto a sus clientes externos (huéspedes), como a los internos (empleados).

Bases Legal

Las organizaciones para llevar a cabo un buen desarrollo de sus actividades deben regirse por un marco legal que estipula los lineamientos para mantener al buen desarrollo comercial, en cuanto a los sistemas de información se encuentran plasmados en la siguiente:

Ley de Tecnologías de Información

Ley que contiene las reglas esenciales que rigen el uso de las tecnologías de información.

El artículo N° 1 establece:

Esta Ley tiene por objeto establecer las normas, principios, sistemas de información, planes, acciones, lineamientos y estándares, aplicables a las tecnologías de información que utilicen los sujetos aplicables... (p. 1).

Lo cual enmarca las directrices que deben contener los sistemas de información aplicables en el territorio nacional, describiendo características esenciales para un óptimo funcionamiento.

Marco Metodológico

Diseño de la investigación

Para la determinación del diseño de la investigación fue necesario realizar una revisión bibliográfica y un análisis de la situación actual del sistema de información gerencial para el proceso de toma de decisiones utilizado por el Hotel Isla Caribe Beach, lo que permitió determinar como se llevara a cabo el estudio.

El diseño de la investigación a aplicar se considera No Experimental, la cual define Sampieri (2006) como: *“estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”* (p. 205). La cual no permite implantar ninguna situación, sino observar las presentadas sin influir de manera directa e indirectamente. Se observará el sistema de información gerencial utilizado por el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe, para analizar la información percibida sin condiciones, planes ni manipulaciones.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, según Sampieri (2006) “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”. (p. 102). El cual se podrá analizar el sistema de información gerencial, permitiendo la recolección de datos de una manera narrativa, en el momento que es presentada.

Nivel de la investigación

Según el nivel de investigación, es decir, el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, la investigación se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva. Para Arias (1999) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento”. (p. 33)

Por otro lado, esta investigación de campo se apoyó en el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyen los fundamentos teóricos que dan sustento al estudio. Para Arias (2006) una *investigación documental* es “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.49). En este sentido, la información utilizada derivó de fuentes primarias a través de la aplicación de entrevistas, y de fuentes secundarias por medio de la revisión de datos contenidos en libros, leyes de carácter organizativo, trabajos de grado y todo aquel material bibliográfico que se encuentra relacionado con el objeto de este estudio.

Población objeto de estudio

Señala Pérez (2006) que la población “es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son base fundamental para obtener la información” (p. 70).

La población objeto de estudio es finita, debido a que se centra en el departamento de recursos humanos, cuenta con el gerente de recursos humanos, un asistente, un jefe de nomina y el coordinador de seguridad industrial y se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N°13 Personal que labora en el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta

Cargo	Cantidad
Gerente de RRHH	1
Asistente	1
Jefe de Nomina	1
Coordinador de Seguridad industrial	1
Total	4

Nota: Cuadro elaborado con la información suministrada por el gerente de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach.

Muestra

Según Pérez (2006) la muestra “es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de as unidades en estudio, con la

finalidad de obtener información confiable y representativa” (p. 70). La muestra la conforman los cuatro (4) miembros que son la población objeto de estudio, ya que la misma es finita.

Pérez (2006) señala que: “cuando la población es finita se debe incluir el mayor número de elementos” (p.70).

Por lo que la investigación amerita el uso completo de la población, ya que el departamento de recursos humanos posee cuatro (4) integrantes.

Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos pueden considerarse como la forma o procedimiento que utiliza el investigador para recolectar la información necesaria en el diseño de la investigación. Así lo expresa Arias (2006) “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Entre las técnicas de recolección de información están la observación en sus distintas modalidades, la entrevista, el análisis documental, entre otras. Dada la naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerían, las técnicas que se utilizaron fueron:

- La revisión documental, para esto se identificaron las fuentes documentales, las cuales están representadas por normativas, leyes, reglamentos y decretos, e información bibliográfica, hemerográfica y/o relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas, y luego se utilizaron técnicas como el subrayado, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas, los cuadros resumen, las hojas de cálculo, entre otros. Esta técnica de recolección de datos estará apoyada en el análisis documental como instrumento.

- La entrevista, según Buendía, Colás y Hernández citado por González (2009), es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” (p.83).

La entrevista estructuradas, según Pérez (2009) afirma que las entrevistas Estructuradas son “las que se realizan atendiendo sistemáticamente un orden en las preguntas previamente preparadas” (p. 73). En la cual los objetivos de la investigación regirán las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación; donde el control de la entrevista estará por entero en manos del entrevistador, debido al contexto del departamento, por lo tanto se entrevistaron cuatro (4) personas que laboran en el departamento, utilizando un guion de entrevista (ver anexo B).

Técnica de Análisis e Interpretación de los Datos

En este capítulo de la investigación se da a conocer la información obtenida producto de aplicar instrumentos de recolección de información (Ver Anexo 2 y 3) a los cuatro (4) trabajadores del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach y al sistema de información gerencial.

Una vez recolectada la información, fue preciso seguir una serie de pasos a fin de organizarla e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los datos empíricos obtenidos después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección, se clasificaron, registraron y tabularon para su posterior análisis e interpretación.

En primera instancia, se empleó la recopilación de la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de libros, textos legales, y páginas de internet, la misma fue revisada, organizada y analizada, a través

de un resumen crítico y analítico de los hechos relacionados con el tema de estudio.

Seguidamente, se procedió a la lectura-escritura con el objeto de reconstruir o contextualizar las respuestas obtenidas a través de la aplicación de la entrevista. Esto supone codificar el nivel o niveles de importancia de los datos recolectados. Para procesar los datos se realizan básicamente dos técnicas fundamentales, como el registro y la tabulación.

El análisis de la investigación es muy importante porque permite evaluar la actividad de campo y la eficacia de la entrevista. El análisis permite mejorar la base para futuras investigaciones, además de eliminar errores en los datos.

En tal sentido, los datos fueron sometidos a las técnicas de registro y tabulación, lo que permitió la reducción y sintetización de los mismos en función de su posterior interpretación.

Así mismo, se recurrió a un proceso de selección y orden del material encontrado durante las revisiones bibliográficas, hemerográficas e internet.

La información recabada mediante las entrevistas, se proceso de forma descriptiva, el cual define Hernández (1998) “como la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” (p.343). Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento fueron procesados en términos de medidas descriptivas, como el análisis descriptivo y el análisis inferencial.

En el proceso de investigación los datos obtenidos tienen que ser convertidos en información que debe ser analizada e interpretada para lograr dar solución al problema que se está investigando. Ese proceso es de vital importancia para guiar la investigación en la dirección correcta.

Presentación y Análisis de los Resultados de la Investigación

Luego de finalizada la investigación, se presentan los resultados del estudio sobre el análisis del sistema de información gerencial del departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, tomando en consideración las interrogantes de la investigación y los objetivos de la misma. Vale destacar que el estudio se realizó con el 100% de la población, porque el departamento cuenta con una población finita de cuatro (4) personas.

1. ¿Cuales son las funciones y procesos que realiza el departamento?

A cada trabajador del departamento se le escuchó sobre su opinión sobre las funciones que realiza el departamento, las cuales se muestran en el cuadro N° 02.

Cuadro 14. Funciones realizadas por el departamento

Función	Respuesta	
	Si	No
Planificación de personal	4	0
Reclutamiento y selección	3	1
Compensación	4	0
Capacitación	2	2
Análisis de puesto	4	0

Se puede observar que el 85% de los entrevistados concuerdan en las funciones del departamento, debido a que existen políticas implementadas

con respecto a los departamentos del hotel, la mayoría de los entrevistados hicieron acotaciones en cuanto a la selección del personal y la capacitación, un ejemplo suministrado por la asistente del departamento es, que el departamento realiza el proceso de reclutamiento, el cual funciona como un filtro, seleccionando al capital humano que cumple con el perfil de la vacante, pero cada departamento solicita una entrevista adicional con las personas reclutadas para evaluar cual es el candidato que cumple con el conocimiento máximo de las responsabilidades que requiere el puesto, luego de esta evaluación el departamento de recursos humanos recibe un correo con la información referida de cual es la persona mas idónea para ocupar la vacante disponible, Lo cual expone la asistente que es una ayuda de suma importancia debido a que la información que se puede obtener por medio del departamento es netamente documental y añade que si no contaran con ese apoyo, tal vez las decisiones no serian tan asertivas.

Con respecto a la capacitación expone el coordinador que ellos se encargan de pasar a los diferentes departamentos la notificación del personal que necesita actualizar los conocimientos adquiridos, pero que cuentan con personal externo para realizar cursos y charlas informativas, también añadió que el personal que labora en el departamento se quedaría pequeño si tuviera que capacitar a todos los empleados del hotel.

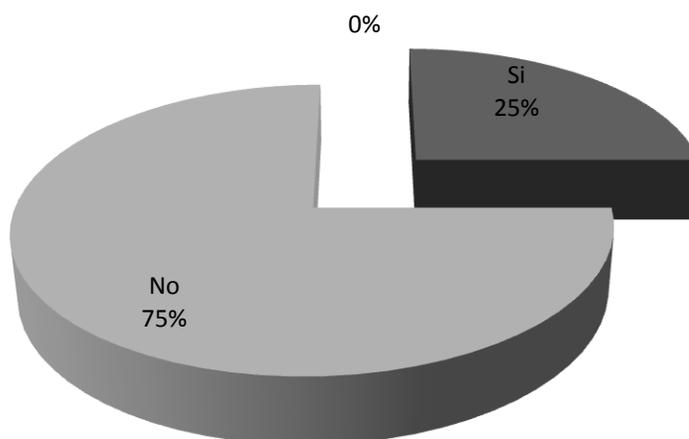
2. ¿La información suministrada por el sistema de información gerencial es presentada en función de los objetivos y metas del departamento?

Cuadro 15. Información suministrada por el SIG en función de objetivos y metas del departamento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Grafico 1. Información suministrada por el SIG es presentada de acuerdo a lo que se necesita.

Informacion requerida por el SIG



Tal como se ilustra en el grafico 2 la información que suministra el sistema de información no es presentada de acuerdo con lo que el departamento requiere indicando que un 75% de los encuestados

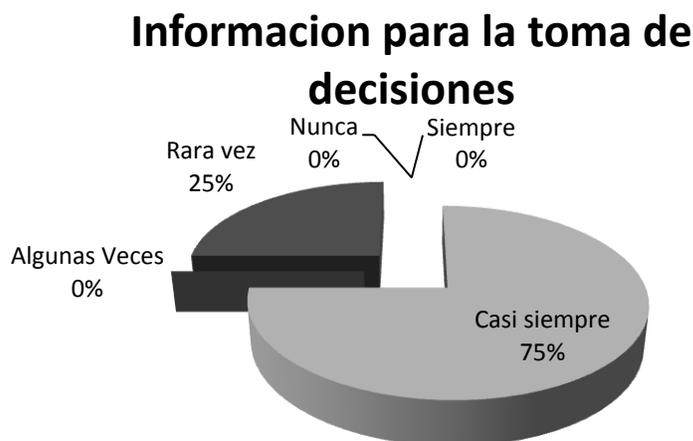
manifiestan que existen algunos procesos que deben realizarse manuales porque el sistema tiene funciones que si tienen mucho tiempo en cesación las desincorpora y el departamento de sistema tarda en activar la función. La asistente explica que si el cambio en el sistema no es realizado en el momento que lo informa, ella toma medidas manuales para mantener sus responsabilidades al día y así evitar un retraso en las actividades. Por eso concluye comentando que el departamento es de poco personal, con grandes funciones, que se deben realizar en el momento que ocurren los hechos, porque es lo que define el mejor desempeño de sus responsabilidades.

3. ¿Con que frecuencia el sistema de información provee información para la toma de decisiones del departamento?

Cuadro 16. Frecuencia de información suministrada por el SIG para la toma de decisiones.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	75%
Algunas Veces	0	0%
Rara Vez	1	25%
Nunca	0	0,%
Total	4	100%

Grafico 2. Frecuencia con que provee información para la toma de decisiones el SIG.



Tal como puede evidenciarse el 75% de las personas entrevistadas opina que el sistema casi siempre ofrece información para la toma de decisiones y el restante 25% opina que rara vez. Es importante analizar porque el sistema no cumple cabalmente con lo que se requiere, hecho que declaran los entrevistados que es debido a la cesación de partidas por la inactividad de las mismas, para lo cual el gerente declara que es realizada la cesación debido a que un sistema que cumple numerosas funciones necesita realizar este tipo de interrupción de la función para desahogar el sistema y que el mismo pueda realizar las funciones cotidianas con mas eficacia.

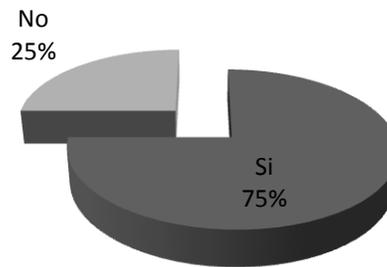
4. ¿Considera adecuada la fluidez de la información suministrada por el sistema de información gerencial?

Cuadro 17. Fluidez de la información suministrada por el SIG

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Grafico 3. Fluidez de la información suministrada por el SIG

Fluidez de la información obtenida del SIG



Como se detalla el 75% de los entrevistados declaran que la información suministrada por el SIG es mostrada con sencillez, pero el 25% estima que no, el cual se indagó un poco más, por lo que el coordinador de seguridad industrial expresa que es necesario tener conocimiento amplio del sistema en uso, porque los resultados son arrojados en datos numéricos y se necesita realizar un procedimiento adicional para que el sistema pueda suministrar la información que se requiera, explicando que cada trabajador departamental tiene un código, dicho código tiene una numeración que influye en la amplitud de lo que puede realizar, el cual ejemplifico que si el usuario de ese código es un contador, no puede tener acceso a los datos introducidos por el departamento de mantenimiento, el cual considera

necesario, porque estima que las informaciones departamentales deben tener su individualidad y que el departamento de sistemas ha estudiado minuciosamente esas codificaciones para garantizar la individualidad que debe tener cada departamento.

5. ¿Impide el sistema de información el acceso a personas distintas a los encargados de procesar la información del departamento?

Cuadro 17. Impide el sistema acceso de personas ajenas al departamento.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Según los datos analizados, el 100% de los entrevistados confirman que el acceso para procesar la información es estrictamente del departamento, sin embargo el jefe de nomina declara que gerentes de otros departamentos pueden ver la información final luego de procesar datos, ya que cada gerente necesita información referente a los trabajadores de su departamento para crear alertas en caso de que el sistema tenga alguna cesación de una partida y no haya realizado un cambio que requiera, alegando que es de suma importancia para la realización de la nomina porque permite obtener apoyo en caso de presentar algún error en la compensación de algún trabajador.

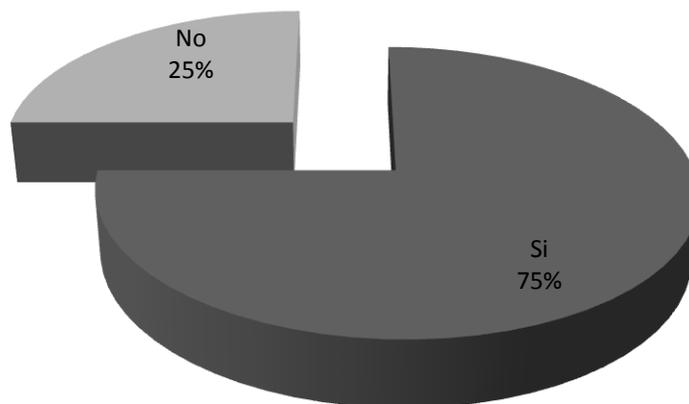
6. ¿El sistema de información le permite llevar a cabo la responsabilidad del departamento?

Cuadro 18. Análisis de la información para el cumplimiento de responsabilidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75,00
No	1	25,00
Total	4	100,00

Grafica 4. Responsabilidades del departamento

Permite cumplir responsabilidades



Como se puede apreciar en la grafica 6 el 75% de los trabajadores considera que el SIG permite cumplir con las responsabilidades del sistema, el otro 25% estima que no, expresando que hay momentos en que el sistema tiene cesación de alguna función y ello amerita que se lleven a cabo funciones manuales para dar cumplimiento con la responsabilidad que requiera el departamento, destacando como ejemplo el registro de horas

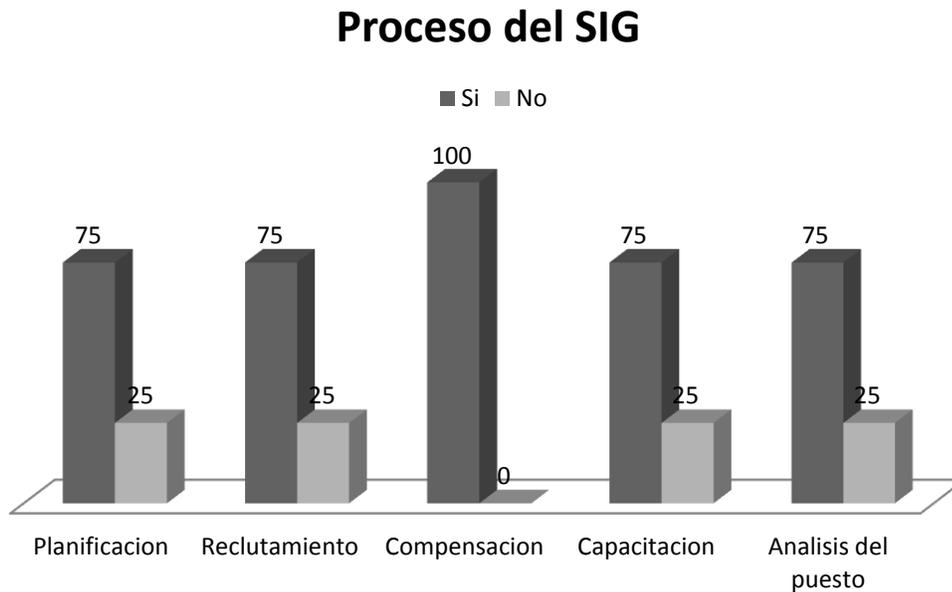
extra, puesto a que son eventualidades que se presentan en temporada alta y estimando que no todas las temporadas.

7. ¿Cuáles son los procesos que realiza el sistema de información en el departamento?

Cuadro 19. Análisis de los procesos realizados por el SIG

Función	Proceso	Variable		Porcentaje	
		Si	No	Si	No
Planificación de personal	Eficacia del uso de los recursos	4	0	100%	0%
	Obtención de beneficios	4	0	100%	
	Estrategias de ampliación o reducción de personal	3	1	75%	25%
Reclutamiento y selección	Selección de candidatos	1	3	25%	75%
	Análisis de resultados de entrevistas	3	1	75%	25%
	Envío a segunda entrevista	3	1	75%	25%
	Contrato focalizado a su departamento	3	1	75%	25%
Compensación	Monetarias	4		100%	0%
	No Monetarias	4		100%	0%
Capacitación	Presupuestos	4		100%	0%
	Selección	3	1	100%	0%
Análisis del puesto	Características del perfil	4		100%	0%
	Promoción	3	1	100%	0%

Grafico 5. Procesos del SIG



Según los datos tabulados se puede observar que los datos suministrados por los entrevistados se puede evidenciar que el sistema realiza una gran cantidad de procesos que son de utilidad para el departamento, los cuales no funcionan efectivamente al 100%, por lo cual el gerente del departamento añade que esto se debe a que hay informaciones requeridas que son realizadas manualmente en momentos dados por eventualidades y cuando son requeridas, observan que no fueron procesadas en el momento indicado y conlleva a que el sistema no proporcione los datos, igual se destaca que el SIG es muy eficaz para realizar las compensaciones, ya que según lo expresado por el asistente “el sistema cuenta con una herramienta que captura la huella dactilar del trabajador en su entrada y salida del hotel, permitiendo obtener la información actualizada diariamente”.

8. ¿Qué elemento le agregaría al proceso?

Inmediatamente realizada la entrevista a los trabajadores del departamento destacaban que el sistema tenía diversas funciones que en momentos se encontraban en cesación; cuando se realizó esta pregunta respondían que el sistema es muy integral y de buena ayuda para las funciones, destacando que es necesario optimizarlas alargando el proceso de cesación de partidas, que es lo que causa retrasos y trabajos manuales innecesarios porque el sistema tiene todas las funciones que requiere el hotel.

9. ¿El sistema de información le permite hacer mejoras relacionadas únicamente con el departamento?

Cuadro 7. Análisis de mejoras del SIG en el departamento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

El 100% de los entrevistados expresa que el SIG permite hacer actualizaciones estrictamente de uso para el departamento, destacando que ese proceso se logra en conjunto con la codificación de los empleados departamentales, declarando que algunos códigos tienen configuración para evitar que los empleados revisen información que no sea de utilidad, lo cual destaca que es una buena forma de mantener la privacidad del departamento.

10. ¿Existen manuales de procedimientos?

Cuadro 20. Existencia de manuales de procedimientos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

La población entrevistada niega tener conocimiento de algún manual referente a los procedimientos que realiza el sistema, pero en su defecto declaran que el sistema contiene una aplicación de ayuda que emite un video demostrativo de cómo introducir datos referente al departamento que este dentro de su función operativa. Comentado que ese video informativo suple de una manera positiva, ya que los encargados de realizar las actualizaciones del sistema a medida que realizan actualizaciones tienen dentro de sus responsabilidades cambiar los videos por material que contenga los procedimientos a realizar actualizados.

11. ¿Se realizan evaluaciones al sistema de información con respecto a las funciones del departamento?

El 100% de los entrevistados desconoce evaluaciones en los sistemas, declarando que es la razón por la cual el sistema presenta algunas dificultades en el desempeño de sus funciones, alegando que son los que manejan los SIG, los que recomiendan cambios al jefe de sistema muy frecuentes que conlleva a exceso de trabajo, señalando que es uno de los departamentos que labora las 24 horas del día y los 365 días del año.

Para ampliar la visión de las respuestas presentadas las investigadoras se apoyaron en la técnica de observación las cuales fortalecen el análisis realizado.

1 ¿El SIG esta basado en las características del departamento?

Favorablemente las características del departamento son recibidas de otros departamentos, lo que permite tener informaciones ya procesadas, listas para usarse, se pudo evidenciar que el sistema presenta alguna lentitud que interrumpe la concentración del usuario.

2. ¿Cuenta el departamento con personal suficiente para desarrollar sus actividades?

Se considera que el departamento realiza innumerables funciones que son apoyadas por el SIG, pero es necesario contar con 2 o 3 trabajadores mas, debido a que al momento de realizar entrevistas para la contratación, el encargado de realizarlas, interrumpe sus funciones, lo cual implica un retraso en sus responsabilidades cotidianas,

3. ¿El personal de la empresa esta capacitado para manipular el SIG?

Por medio de la observación se evidenció buen manejo del SIG, debido a que la empresa tiene como política que cada trabajador de su departamento debe conocer todas las funciones de los puestos, permitiendo cubrir responsabilidades cuando surgen eventualidades, siendo un factor muy positivo para el personal, porque simboliza una ventaja a la hora de surgir una vacante, ya que el que tenga mejor conocimiento será el merecedor de un ascenso.

4 ¿El SIG emite reportes digitales?

Se pudo observar un reporte sumamente numérico, lo que permite destacar que el personal debe adaptarse a resultados estadísticos porque el sistema es muy eficaz para las estadísticas, pero amerita que los resultados sean interpretados con exactitud, para no dejar en desventaja las informaciones proyectadas.

5. ¿Los reportes emitidos por el SIG van en función a lo que requiere el departamento?

Se logró observar que el reporte mostrado por un entrevistado es de gran ayuda para el departamento, porque contenía información detallada numéricamente presentando una ventaja significativa con respecto a la capacitación del personal, pero contenía información que podía ser mejor aprovechada por otro departamento,

6 . ¿El SIG muestra en forma clara y precisa resultados de utilidad para la toma de decisiones?

Favorablemente se observaron resultados de utilidad para el departamento, de una manera muy precisa, pero son resúmenes que no pueden ser interpretados por cualquier persona, lo cual implica que el empleado del departamento debe tener conocimientos relacionados con análisis de resultados que son presentados numéricamente.

7. ¿Los usuarios sienten conformidad con la información emitida por el SIG?

Si, debido a que llevan muchos años con la interpretación de datos de esa manera y el constante uso permite que su análisis se realice en tiempo record.

8. ¿Se respalda la información diaria del departamento?

Si, la información es guardada diariamente, pero el sistema tiene una función que esta dedicada a sacar del sistema las informaciones que tengan mas de 4 años de ser emitidas, todo eso debido a que permite al sistema tener capacidad para información actualizada y de mejor utilidad, salvaguardando información referente a la antigüedad de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico del SIG con el uso de técnicas de recolección de información, se detectó que la organización, aunque reflexiona sobre sus procesos para integrarlos en una efectiva planificación de las actividades del ciclo departamental; se concluye con los siguientes:

1. El Sistema de Información Gerencial utilizado por el departamento apoya la toma de decisiones a través de información confiable, reduciendo el tiempo de procesamiento manual.

2. El Sistema de Información Gerencial utilizado permite monitorear las principales funciones del departamento ayudando al personal en el desarrollo de sus actividades.

3. Con el Sistema de Información Gerencial estudiado se procesa información de manera gráfica y presenta la opción de procesar datos a través de tablas dinámicas.

4. La información que suministra el sistema de información no es presentada de acuerdo con lo que el departamento requiere, debido a que algunos procesos deben realizarse manualmente porque el sistema tiene funciones que si tienen mucho tiempo en cesación las desincorpora y el departamento de sistema tarda en activar la función.

5. El sistema tiene una función dedicada a asignar un código a cada trabajador departamental, el cual tiene una numeración que influye en la

amplitud de lo que puede realizar, permitiendo que los departamentos tengan individualidad

6. Existen informaciones requeridas que son realizadas manualmente en momentos dados por que no fueron procesadas en el momento indicado y conlleva a que el sistema no proporcione los datos requeridos.

7. El SIG cuenta con funciones que necesita el departamento para funcionar efectivamente, presentando algunos detalles que se van solventado sobre la marcha.

RECOMENDACIONES

1. El equipo de trabajo del departamento de recursos humanos debe procurar tener más comunicación con el departamento de sistemas con la finalidad de mantener actualizado el sistema.
2. Los datos históricos que maneja la empresa deben ser analizados con criterio, con la finalidad de determinar si son consistentes para la información que debe procesar el S.I.G.
3. Se debe establecer con la Gerencia parámetros de análisis porque el sistema no cumple cabalmente con lo que se requiere.
4. Antes de iniciar el análisis del Sistema de Información Gerencial, es necesario comunicarse con el departamento que se verá afectado al momento de realizar cambios
5. Se debe establecer un mejor tiempo para la cesación de partidas, para mejorar la capacidad de respuesta eficaz del SIG.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigacion* (5ta Edicion ed.). Caracas: Episteme.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los nuevos tiempos*. Bogota: McGraw-Hill.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2011)
- Faria, F. D. (1995). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Limosa.
- J. Stoner, R. Freeman y D. Gilbert. (1997). *Administracion* (Sexta Edicion ed.). Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Kaplan, Norton, D (1996). *The Balance Scorecard*.Editorial Gestión 2000
- Jhon T. Bowen, Makens C. James. (2004). *Marketing para el turismo* (Tercera Edicion ed.).
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)
Gaceta oficial N° 6.076
- N. French y C. Bell. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima Edicion ed.). Mexico: Pesaron Education.
- Sabino, C. (1998). *El proceso de la investigación Científica* 3era edición. Editorial Panapo. México
- Sedek, M. F. (1992). *Introduccion a la teoria y tecnica del turismo* (Primera Edicion ed.).
- Werther, K. Davis y W. (1995). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo

ANALIZAR EL IMPACTO QUE SE PRODUJO POR LA MODIFICACIÓN DE LA JORNADA LABORAL SEGÚN LA LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Este instrumento permitirá el desarrollo del trabajo modalidad cursos especiales de grado titulado **“Análisis del Sistema de Información Gerencial del Departamento de Recursos Humanos en el hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta”**. Propuesto por las Bachilleres: Luz. C. Alvarado y Alejandra C. Cordero. T.

Esta guía tiene como propósito recabar la información relevante y necesaria para la investigación.

¿Cree usted que a partir de la modificación de la L.O.T.T.T. Ocurrieron cambios en la organización? ¿Cuáles son esos cambios?

¿Considera usted que fue necesario reestructurar el Departamento de Recursos Humanos para poder establecer la nueva jornada laboral? ¿Cuáles cambios trajo?

¿Cuáles cree usted que fueron las áreas del Departamento que se vieron más afectadas, por las modificaciones de la jornada laboral?

¿De qué manera La modificación de la jornada laboral influyó en la efectividad de los procesos en el área de recursos humanos?

¿Considera usted que el Departamento se adaptó rápidamente a la modificación de la jornada laboral?

¿Cuenta el departamento con la persona capacitada para generar los cambios legales de la L.O.T.T.T en la empresa?

¿Cuáles estrategias usted considera que se deben tener en cuenta al intentar generar un cambio en este departamento?

Anexo 2 GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Conocer las actividades y/o procesos que realiza el sistema de información gerencial utilizado por el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach.

Este instrumento permitirá el desarrollo del trabajo modalidad cursos especiales de grado titulado **“Análisis del Sistema de Información Gerencial del Departamento de Recursos Humanos en el hotel Isla Caribe Beach, estado Nueva Esparta”**. Propuesto por las Bachilleres: Luz. C. Alvarado y Alejandra C. Cordero. T.

Esta guía tiene como propósito recabar la información relevante y necesaria para la investigación.

<p>1. ¿Cuales son las funciones y procesos que realiza el departamento?</p> <p>2. ¿La información suministrada por el sistema de información gerencial es presentada en función de los objetivos y metas del departamento? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p> <p>3. ¿Con que frecuencia el sistema de información provee información para la toma de decisiones del departamento? Siempre () Casi siempre () Algunas veces () Rara vez () Nunca ()</p> <p>4. ¿Considera adecuada la fluidez de la información suministrada por el sistema de información? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p> <p>5. ¿Impide el sistema de información el acceso a personas distintas a los encargados de procesar la información del departamento? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p>	<p>6. ¿El sistema de información le permite llevar a cabo la responsabilidad del departamento? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p> <p>7. ¿Qué procesos elemento le agregaría sistema?</p> <p>8. ¿El sistema de información le permite hacer mejoras relacionadas únicamente con el departamento? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p> <p>9. ¿Existen manuales de procedimientos? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p> <p>10. ¿Se realizan evaluaciones al sistema de información con respecto a las funciones del departamento? Si () No () De ser negativa su respuesta explique ¿Por qué?</p>
--	---

1. ¿Cuales son las funciones y procesos que realiza el departamento?
2. ¿La información suministrada por el sistema de información gerencial es presentada en función de los objetivos y metas del departamento?
3. ¿Con que frecuencia el sistema de información provee información para la toma de decisiones del departamento?
4. ¿Considera adecuada la fluidez de la información suministrada por el sistema de información?
5. ¿Impide el sistema de información el acceso a personas distintas a los encargados de procesar la información del departamento?
6. ¿El sistema de información le permite llevar a cabo la responsabilidad del departamento?
7. ¿Qué procesos elemento le agregaría sistema?
8. ¿El sistema de información le permite hacer mejoras relacionadas únicamente con el departamento?
9. ¿Existen manuales de procedimientos?
10. ¿Se realizan evaluaciones al sistema de información con respecto a las funciones del departamento?

Anexo 3 GUÍA DE OBSERVACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Observar las actividades y/o procesos que realiza el sistema de información gerencial utilizado por el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach.

Este instrumento permitirá el desarrollo del trabajo modalidad cursos especiales de grado titulado “Analizar el impacto que se produjo por la modificación de la jornada laboral según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en la estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Isla Caribe Beach”. Propuesto por las Bachilleres: Luz. C. Alvarado y Alejandra C. Cordero. T.

Esta guía de entrevista tiene como propósito observar la información relevante y necesaria para la investigación.



Lugar:	Tiempo utilizado:
Fecha:	Nº de observaciones:

Nº	Pregunta	Favorable	Desfavorable	Observación
1	El SIG esta basado en las características del departamento.			
2	Cuenta el departamento con personal suficiente para desarrollar sus actividades			
3	El personal de la empresa esta capacitado para manipular el SIG			
4	El SIG emite reportes digitales.			
5	Los reportes emitidos por el SIG van en función a lo que requiere el departamento			
6	El SIG muestra en forma clara y precisa resultados de utilidad para la toma de decisiones.			
7	Los usuarios sienten conformidad con la información emitida por el SIG			
8	Se respalda la información diaria del departamento.			

ETADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL ISLA CARIBE BEACH
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Alvarado S. Luz C	CVLAC: 16.547.429 E MAIL: Luzcarina83@gmail.com
Cordero T. Alejandra C	CVLAC: 15.127.871 E MAIL: Ceciliacorde57@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Cuadro de Mando Integral

Desarrollo Organizacional

Gestión del Cambio

Sistemas de Información Gerencial

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas	Planificación Estratégica Gerencial
	Sistema de Información
	Gestión de Cambio Organizacional

RESUMEN (ABSTRACT):

La presente investigación se realizó en el departamento de recursos humanos del hotel Isla Caribe Beach, dividido en tres capítulos, el primero con el objetivo de formular el Cuadro de mando integral, el segundo analizar el impacto producido por la modificación de la jornada laboral según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en la estructura organizativa y la tercero un análisis en el sistema de información gerencial. Para el logro de estos propósitos se plantearon diferentes objetivos en cada capítulo. La investigación se enmarco en un diseño de campo a nivel descriptivo. Con la finalidad de obtener información se aplicaron observaciones y entrevistas no estructuradas. Los resultados obtenidos determinaron que este organismo aplica un proceso de planificación estratégica basado en el cuadro de mando integral, lo que ha dado buenos resultados, el cambio organizacional es adecuado, pero requiere más capital humano para generar cambios necesarios sin que se vean afectados significativamente. El sistema de información que se maneja actualmente requiere de actualizaciones más constantes.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Lcda. Maryorie Hernández	ROL	CA	AS	TU X	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Lcda. Yesenia Mata	ROL	CA	AS	TUX	JU x
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Lcda. María Mercedes Ramírez	ROL	CA	AS	TUX	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DÍA
2014	06	11

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Trabajo_D_Grado_CEG_Alvarado_Cordero	.docx
Trabajo_D_Grado_CEG_Alvarado_Cordero	.pdf

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B
C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j
k l m n o p q r s t u v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciada en Administración

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Licenciada

ÁREA DE ESTUDIO:

Ciencias Administrativas

INSTITUCIÓN:

Universidad De Oriente Núcleo de Nueva Esparta

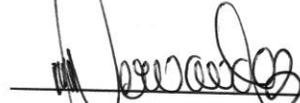
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009). "Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"


LUZ ALVARADO.
Luz Alvarado
AUTORA


Alejandra Cordero
AUTORA


Lcda. Maryorie Hernández
Jurado Principal


Lcda. Yesenia Mata
Jurado Principal


Lcda. María Ramírez
Jurado Principal

POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO