



03 de junio de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Lizeth Guadalupe Salomón Laffarga, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Desempeño en Empresas de Hospedaje de Ciudad Obregón, Sonora, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Lizeth Salomón L.
Lizeth Guadalupe Salomón Laffarga





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

Desempeño en empresas de hospedaje de Ciudad Obregón, Sonora.

Tesis

Que para obtener el título de
Licenciado en Administración de Empresas Turísticas.

Presenta

Lizeth Guadalupe Salomón Laffarga

Ciudad Obregón, Sonora

Junio, 2013

DEDICATORIA

A mis papás, ya que sin su apoyo para seguir estudiando esto no hubiera sido posible. Por apoyarme en todas las decisiones que tome durante estos 4 años y ahora veo que fueron las mejores que pude haber tomado.

A mis hermanas, porque de alguna u otra manera me apoyaron a su manera.

A Dios porque a pesar de todo, siempre ha estado aquí.

AGRADECIMIENTO

A ITSON, por las oportunidades que se me presentaron durante estos cuatro años ya que fueron donde aprendí lo más importante.

A los maestros que gracias a ellos aprendí muchas lecciones importantes, fuera y dentro del aula de clases.

Al maestro Sergio Ochoa, por tenerme tanta paciencia, por sus consejos y por ser tan barco. A Carlos Jacobo y Beatriz Leyva, por haberme prestado su tiempo y esfuerzo y guiarme en el camino de esta tesis.

A la Sociedad de Alumnos 2011-2012, ya es un orgullo haber formado parte de ese grupo de personas tan trabajador.

A los amigos que hice durante este tiempo y espero conservar y a todas aquellas personas que se cruzaron en mi vida en estos cuatro años, porque siempre los tendré presentes.

A la AMESTUR, por haberme brindado esa oportunidad de aprender tantas cosas nuevas, lugares, y lo más importante PERSONAS que aun forman parte de mi vida diaria y que aunque haya otras con las que ya no tenga contacto siempre formaran parte de mi vida.

Y por último, a la música, mi fiel compañera de tesis...

C'est La Vie...

RESUMEN

Los establecimientos de hospedaje son un elemento imprescindible para el turismo. Comenzaron como posadas para viajeros en la época antigua, y con el paso del tiempo se han transformado en sitios que ofrecen una habitación a cambio de una cantidad monetaria. Existen diversos tipos de establecimientos de hospedaje, dependiendo del destino que se elija y del presupuesto con el que se cuente. Un establecimiento de hospedaje, como toda organización, coordina los recursos humanos, financieros y de información para alcanzar sus objetivos pero, ¿Cómo saber si estos fueron cumplidos? Lusthaus (2002) comenta que el desempeño es la medida en que se satisfacen las necesidades de las partes relacionadas con la organización, y con esta investigación se pretende analizar el desempeño de las empresas de hospedaje de Ciudad Obregón, haciendo uso de un instrumento que permita identificar los resultados obtenidos por estas organizaciones. Al ser esta investigación un estudio de caso múltiple, se seleccionaron cuatro establecimientos de hospedaje de la categoría pequeña y mediana, a las cuales se les aplicaron dos instrumentos, un cuestionario y una entrevista, que ayudaron a recabar la información necesaria.

Después de aplicar los instrumentos y de analizar los datos, se ha cumplido satisfactoriamente el objetivo de esta investigación. Se puede apreciar que los establecimientos no cuentan con indicadores de desempeño en los cuales basarse, si no que se guían por sus ventas y por la utilidad recabada para saber si la empresa va por buen camino. Existen similitudes entre los cuatro casos, ya que son empresas con un mercado muy similar, personas que buscan un equilibrio entre el precio y la calidad, en la zona céntrica de la ciudad. Sin embargo, se ha detectado que hacen falta medidas de desempeño, para que las organizaciones puedan llevar un registro y un control de su progreso, y al detectar áreas de oportunidad en las que se pueda capacitar al personal para mejorar el desempeño organizacional de los establecimientos de hospedaje de la ciudad.

ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	iv
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivo.....	12
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	
2.1 Turismo y establecimientos de hospedaje.....	13
2.1.1 Generalidades.....	14
2.1.2 Clasificación de establecimientos de hospedaje	16
2.1.3 Hoteles y su clasificación	17
2.2 Desempeño Organizacional	19
2.2.1 Conceptos de Organización	20

2.2.2 Conceptos de desempeño	22
2.2.3 Generalidades de desempeño organizacional.....	24
2.3 Modelos de evaluación y mejora del desempeño.....	26
2.3.1 Métodos de evaluación.....	27
2.3.2 Mejora del desempeño	33
2.3.3 Tecnología del desempeño humano	34

CAPÍTULO III - MÉTODO

3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Sujetos.....	38
3.3 Materiales.....	40
3.4 Procedimiento.....	40

CAPÍTULO IV – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados.....	42
4.2 Discusión.....	55

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	57
5.2 Recomendaciones.....	58

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....61

APÉNDICES.....65

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Cuando una persona se desplaza de su lugar de residencia a otro con distintos fines, ya sean de ocio, recreación, trabajo entre otros, la acción recibe el nombre de turismo. Para la realización de esta actividad se requieren distintos servicios, siendo el hospedaje uno de los más importantes.

1.1 Antecedentes

El hombre, desde sus orígenes, ha tenido la necesidad de trasladarse a distintos lugares, por diferentes razones como lo son la religión, el comercio, las guerras, caza, ocio, entre otras. Esteve, Fuerte y Martín, 2006 mencionan que las peregrinaciones fueron una de las primeras y mayores expresiones del turismo de masas, al contar con un destino fijo, rutas específicas y la necesidad de diversos elementos durante la estancia de las personas. Con el paso del tiempo, esta

actividad se ha desarrollado por distintos motivos y se le ha denominado como turismo.

La Secretaría de Turismo de México, define al turismo como:

“Una actividad humana, cuya esencia son el ocio y el tiempo libre, y que además de involucrar desplazamientos y la recepción de quienes se trasladan, se sustenta en el uso de recursos y en la prestación de servicios generando repercusiones diversas”

Con el paso de los años, esta actividad se ha desarrollado por distintos motivos, y sin importar cual sea este, existe un conjunto de servicios turísticos que satisface las necesidades de los turistas.

Este conjunto comprende distintos elementos como transportación, hospedaje, alimentación, esparcimiento y otros servicios básicos, que aunque no están relacionados directamente con el turismo, se encuentran beneficiados gracias a él; como ejemplo podemos mencionar farmacias, gasolineras, tiendas de autoservicio, entre otros.

El servicio de hospedaje, sin duda es elemental para el turismo, ya que en el momento que una persona realiza esta actividad, necesita un lugar en donde pueda disfrutar las facilidades y comodidades

Estos establecimientos deben ofrecer servicios de calidad al turista; Mientras que un hotel de cinco estrellas puede atender las necesidades de los visitantes con mayor capacidad económica, los establecimientos más pequeños, o con menor categoría se encuentran para satisfacer las necesidades de viajeros con menor solvencia económica, sin sacrificar la calidad y el confort.

De acuerdo al Reglamento de la Ley Federal de Turismo un establecimiento de hospedaje es aquel inmueble que le ofrece al público el servicio de alojamiento en una habitación a cambio de un precio establecido.

En México, según informes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, existen al 2010, Dieciséis mil ochocientos setenta y cinco establecimientos de hospedaje, de

los cuales 461 se encuentran ubicados en el estado de Sonora. De los Cuatrocientos sesenta y un establecimientos, cuarenta y nueve están ubicados en el municipio de Cajeme, entre ellos hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.

1.2 Planteamiento del problema

Una organización es aquella que coordina los recursos humanos, financieros y de información de una empresa para poder lograr sus metas. Dentro de esta se agrupan tareas y se especifican las responsabilidades de cada puesto, se distribuyen los recursos y se crean condiciones para que todo funcione para alcanzar el mayor éxito posible.

Una organización permite la autorrealización de sus integrantes, y trabaja por medio de equipos de trabajo con diferentes responsabilidades y obligaciones, y realiza una división de puestos poniendo a cargo a personas que cuenten con las aptitudes óptimas para cumplir con los requerimientos del cargo.

Si la empresa quiere alcanzar sus objetivos, debe realizar un buen trabajo hasta en las más mínimas áreas, ya que todo esto es importante e influirá en las grandes decisiones de la empresa.

Se puede decir que una organización existe para cumplir ciertos objetivos pero, ¿Cómo saber si estos fueron cumplidos?

Lusthaus (2002) comenta que el desempeño es la medida en que se satisfacen las necesidades y los requerimientos de las partes que están relacionadas con la organización. Se trata de evolucionar en conjunto con las necesidades y mantenerse relevantes siendo capaces de mantener las metas y objetivos, motivos de ser y estar de la organización. La evaluación del desempeño califica el grado en el que se alcanzaron los objetivos en relación al uso de los recursos disponibles. Es

por esto que se puede decir que la evaluación del desempeño es la relación que existe entre recursos y resultados.

Cada una de las empresas que conforman el sector hotelero de Ciudad Obregón tiene su propia visión de que es lo que quiere realizar. Para poder cumplir las metas y los objetivos de cada organización, se debe realizar un plan. Este plan debe fungir como un mapa, que exponga donde se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar. Ya que actualmente no se conoce el *performance* de este tipo de empresas en la ciudad, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es el desempeño que tienen los establecimientos de hospedaje en Ciudad Obregón?

1.3 Justificación

Debido al rápido y continuo crecimiento en la tecnología, y en el constante cambio en el que se encuentra el mercado, las necesidades y exigencias de los clientes van creciendo día con día. Es por esto, que las organizaciones deben mantenerse a la par, si no es que delante, de la competencia.

El desempeño organizacional es la resultante no solo del desempeño en cada una de las nueve áreas vitales (contexto competitivo, marketing y modelo de negocio, tecnología e innovación, calidad de servicio, finanzas, producción, sistemas de información, competencias centrales, recursos humanos.), sino de la forma en que estas se interrelacionan. (Bernárdez, 2007)

Si una empresa no cumple con los objetivos acertados, es porque existe una falla dentro de sus sistemas de trabajo. Ya sea que no estén bien organizados, o no tengan buenos canales de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, se debe buscar donde está la falla principal, para poder buscar soluciones lo más pronto posible.

El llevar a cabo esta investigación es importante ya que actualmente, no se conoce el desempeño que tienen los establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón, y conocer este dato es importante para que ellos mismos puedan mejorar en las áreas que se considere necesario y mantener el buen trabajo en las áreas que se encuentren en buen estado.

1.4 Objetivo

Analizar el desempeño de las empresas de hospedaje de Ciudad Obregón haciendo uso de un instrumento que permita identificar los resultados obtenidos por estas organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para cumplir el objetivo de conocer más sobre el tema de interés, que en este caso es el desempeño organizacional en establecimientos de hospedaje, es necesario hacer investigaciones que puedan ser utilizadas como una referencia y soporte de lo que se quiere obtener. Es de suma importancia identificar y seleccionar los autores que brindan la información necesaria para este proyecto.

En este capítulo se abordan temas que permiten fundamentar las actividades realizadas en esta investigación.

2.1 Turismo y establecimientos de hospedaje.

El turismo es considerado como la actividad que realizan las personas al trasladarse de su lugar de residencia a otro con cualquier fin, ya sea por tiempo libre, negocios, asuntos familiares, etc. y por cualquier periodo de tiempo; Este comprende una serie de servicios necesarios, como transporte, alimentación, actividades y, una de las más importantes, el alojamiento.

2.1.1 Generalidades.

En 1998 la Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. Durante la estancia el turista, persona que realiza esta actividad, necesita de ciertos servicios entre los cuales se destaca el hospedaje como uno de los más básicos.

Tomando como referencia las palabras de Norval (1936) se puede decir que los inicios de los establecimientos de hospedaje se dan cuando en la antigüedad, en tiempos del imperio romano, se presenta la necesidad del comercio y las personas comienzan a trasladarse de un lugar a otro necesitando, por ende, un lugar donde dormir. Como en aquellas épocas no se contaba con establecimientos de hospedaje a cambio de un precio establecido, como hoy lo conocemos, los súbditos eran obligados a ofrecer hospedaje a los viajeros.

Aproximadamente en el año 2000 A.C. se crearon las “Caravanserais”, las cuales eran posadas donde se atendían a los viajeros que viajaban en grandes caravanas por rutas comerciales y a sus burros o camellos, pero también tenían áreas con más lujos para los funcionarios y a los mercaderes con más poder económico. Un tiempo después se crearon los mesones, tabernas y monasterios, Conforme fueron creciendo las necesidades de las personas de viajar, se fueron creando establecimientos donde se brindaba alimento y hospedaje abierto a los peregrinos. (Muñoz de escalona, 2004)

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, hospitalidad significa “Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes.”

Hoy en día, los establecimientos de hospedaje son espacios donde el cliente, en este caso llamado “huésped”, obtiene un lugar donde descansar, pudiendo o no obtener otros servicios, a cambio de un precio establecido. El objeto principal de

estos establecimientos es brindar al huésped una habitación en la cual este pueda pasar la noche.

¿Cuál es la misión y el propósito de un establecimiento de hospedaje? Acoger de una manera amable y correcta al cliente.

Con el paso de los años se han añadido servicios a estos establecimientos, desde restaurantes hasta servicios como renta de automóviles, bares, centros nocturnos, áreas de recreación, entre otros, que varían dependiendo el tipo de establecimiento y se ha dejado de lado el sentido principal de estos establecimientos, que es el brindar alojamiento con la mejor atención y amabilidad posible.

Un cliente, en una empresa de cualquier giro, puede que no recuerde para siempre un buen trato, pero si en cambio este recibe un mal gesto o un mal trato, este lo tendrá muy presente y hablará mal no del empleado, si no de la empresa en general; es por esto que se debe dejar al cliente con la mejor impresión posible.

Gallego (2007), menciona algunos aspectos en los que él cree que se ve reflejada la hospitalidad de un establecimiento de hospedaje. Si bien dicen que la primera impresión es la más importante, Gallego menciona una acogida grata como una expresión muy importante hacia el cliente, ya que si este llega al establecimiento y se encuentra con un mal recibimiento, desde su llegada y sin aún conocer el servicio, le parecerá que este no es de calidad, pero sí en cambio el cliente es recibido por un empleado del hotel que lo recibe amablemente, le da los buenos días, le agradece su preferencia y lo trata de una manera respetuosa, el cliente percibirá el ambiente acogedor como un plus en el servicio. De igual manera, Gallego puntualiza la empatía como otro factor importante, ya que si el cliente llega a tener cualquier problema o situación durante su estancia en el establecimiento y los empleados buscan la manera de que esto se resuelva, el cliente se sentirá aliviado de que no solo es un cliente más, si no que a la empresa en realidad le interesa su bienestar. Otros aspectos como la seguridad, la eficacia y la eficiencia y el cuidado de ciertos detalles hacen que el cliente considere los establecimientos de hospedaje que los ofrecen como empresas distinguidas por su calidad en el servicio.

2.1.2 Clasificación de los establecimientos de hospedaje

Se puede definir a un turista como aquella persona que sale de su lugar de residencia hacia otro punto geográfico, por cualquiera que sea el fin de este, por un lapso mayor de 24 horas, pernoctando en el destino.

Para que los turistas puedan pernoctar, los destinos deben contar con opciones de alojamiento. El hospedaje, según Pérez (1997) es un contrato en el cual una parte le brinde un servicio de alojamiento a cambio de una retribución antes pactada. Esta puede incluir servicios como atención personal, limpieza, alimentos entre otros.

Las empresas de alojamiento turístico, son aquellas que brindan hospedaje a las personas que lo demandan, y puede incluir la prestación de otros servicios.

Existen varios tipos de alojamiento turístico, los cuales varían en los servicios que ofrecen, en la infraestructura, en precio, en ubicación y otros factores.

Gray (2006), habla sobre dos tipos de alojamiento: hoteleros y extra-hoteleros. Dentro de los hoteleros ubica los diversos tipos de hotel que existen, como de ciudad, de aeropuerto, resorts, de negocios, de atracciones (parques temáticos, casinos, animación, deportes, juegos ,etc.) y en los extra-hoteleros ubica los moteles, hosterías, posadas, pensiones, apartoteles, condo-hoteles, tráiler parks, albergues, campamentos, entre otros.

A continuación se presenta una breve descripción de los distintos tipos de establecimientos hoteleros:

- Hoteles

Un hotel, es aquel establecimiento que brinda alojamiento, ya sea incluyendo o no servicios complementarios, a cambio de una contraprestación económica. se distinguen unos hoteles de otros con los servicios y productos que ofrecen.

- Moteles

El motel, es el mejor lugar para dormir para un viajero con poco presupuesto.

Estos ofrecen habitaciones limpias, con decoración sencilla, equipadas con televisión y cuentan con cuarto de baño o ducha y lavabo.

Los moteles tienden a ubicarse en las afueras de la ciudad, y se caracterizan por tener cajones de estacionamiento frente a las habitaciones.

- Apartoteles

Esta palabra se compone de la fusión de los términos Apartamento y Hotel, ya que son la fusión de estos dos tipos de alojamiento. Operan como un hotel, pero son más flexibles, y están totalmente amueblados como un departamento. Dentro de este tipo de alojamiento, se encuentran las instalaciones necesarias para la elaboración y consumo de alimentos

- Apartamentos turísticos

Están contruidos en conjuntos de apartamentos, ya sean chalet, bungalow, villas o algo similar, y estos se alquilan con los servicios e instalaciones incluidas para su ocupación inmediata.

- Campings

Las áreas de camping son terrenos acondicionados para permitir el alojamiento al aire libre. Estos pueden ser ocupados temporalmente, y se debe contar con algún tipo de albergue móvil.

Deben de contar con zona de acampada, zona de edificaciones, zona de servicios higiénicos, zona de espacios libres y deportivos, y zonas de acceso hacia y dentro del lugar.

- Alojamientos rurales

Pueden ser hoteles, campings o casas rurales que se encuentren en contacto cercano con la naturaleza. Estos deben de contar con la infraestructura necesaria y deben estar ubicadas en pueblos o municipios rurales.

2.1.3 Hoteles y sus clasificaciones.

Después de hablar sobre los distintos establecimientos de hospedaje existentes, se sabe que Ciudad Obregón cuenta con varias de estas categorías de establecimientos, pero sin duda el más popular en la ciudad es el hotel.

Según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra hotel proviene del latín “hospitalis domus”, que significa casa para acoger a huéspedes. Después fue abreviada a “hostel” y este era el término utilizado para las moradas a finales del siglo XI. En Francia, se transformó la palabra a *hotel*, la cual se extendió a Inglaterra, luego a todo el mundo, y ahora es una palabra utilizada internacionalmente.

En la actualidad, los hoteles son un pilar muy importante para el turismo, ya que son uno de los elementos más importantes que integran el turismo ya que ,conforme el turismo ha aumentado, se ve la necesidad de que este tipo de establecimientos tengan una mayor presencia en el mercado. (Osorio y Novo 2004)

No todos los hoteles son iguales. Existen hoteles con diferente capacidad, diferentes servicios que ofrecen y con instalaciones muy diferentes, es por esto que se crearon las clasificaciones de los hoteles.

Vértice (2008) hace referencia hacia 5 categorías que se otorgan hacia los hoteles, siendo estas representadas por estrellas doradas, donde 1 es pobre y 5 es superior. De igual manera menciona que los hoteles de 1 estrella suelen ser establecimientos caseros o posadas, donde los propietarios se encargan de ofrecer todos los servicios. En este tipo de alojamiento las habitaciones no siempre cuentan con baño o ducha privada.

Las 2 estrellas son para hoteles con un servicio más profesional, ya que no todo es ofrecido por el propietario, y suelen contar con baño y ducha privada, pero no es obligatorio.

La clasificación de tres estrellas se le otorga a establecimientos con mayores instalaciones donde el baño y ducha privados son obligatorios. Estos ofrecen desayuno y deben contar con un área de comedor. Deben contar con climatización en las áreas de uso común, y deben ofrecer artículos de baño y de tocador, así como contar con servicio de televisión por cable.

El establecimiento que cuente con la clasificación de 4 estrellas, cuenta con lujo en el inmueble, así como en el mobiliario. Cuenta con habitaciones amplias y decoradas. También ofrece servicio de restaurante, lavandería, entre otras comodidades para el cliente.

La mayor categoría, es la de 5 estrellas y esta es el nivel superior, es por esto que debe contar con espacios amplios y lujosos. En este tipo de establecimientos, generalmente los huéspedes son personas con alto poder adquisitivo. Todo en este establecimiento debe reflejar elegancia y las habitaciones deben contar con todos los servicios posibles como jacuzzi y mini bar. El establecimiento en ocasiones cuenta con tiendas de prestigio, peluquerías/ salón de belleza, venta de suvenires, spa, valet parking entre otros servicios.

2.2 Desempeño organizacional.

Toda organización, ya sea con fines de lucro o no, está creada con el fin de cumplir ciertos objetivos, que deben ser establecidos y conocidos por todos los miembros de la organización y deben estar alineados con la misión y la visión. La organización

debe ser capaz de cumplir con sus objetivos con el tiempo y los recursos disponibles.

2.2.1 Conceptos de organización.

El ser humano, debido a sus necesidades, ocupa estar en contacto con otro ser de su misma especie. Desde la antigüedad los seres humanos vivían en grupos, entre los cuales las actividades como la caza, la pesca, la recolección y hasta la seguridad, eran divididas entre los integrantes de este mismo grupo. Se concebía un plan sobre lo que era necesario y se preveían los medios que era necesario utilizar para satisfacer sus necesidades.

Actualmente el ser humano vive constantemente formando parte de alguna organización, ya sean grupos religiosos, equipos deportivos, escuelas, grupos políticos, beneficencias, empresas, entre otros. Algunas organizaciones tienen una estructura más formal que otras, pero sin importar como sea su estructura, toda organización trabaja con el propósito de alcanzar una meta o un propósito.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), una organización se puede definir como un grupo de dos o más personas que trabajan de manera estructurada, para lograr una serie de objetivos y/o una meta en específico.

En la opinión de Shafritz, Ott y Jang(2005) una organización es una unidad social que cuenta con objetivos específicos.

Por su parte, Pfiffner y Sherwood(1967) mencionan que una organización es una gran cantidad de personas con un patrón que trabajan en actividades relacionadas para llegar a fines comunes.

De los tres conceptos se puede concluir que una organización es aquel grupo de personas que cuentan con objetivos en común y trabajan en conjunto para llegar a cumplirlos.

Una organización se divide en distintas áreas y cada una de ellas tiene sus propias metas, pero este trabajo en conjunto ayuda a que la organización cumpla sus objetivos establecidos.

Fayol(1949) desarrolló la teoría de la organización clásica, centrándose en la organización de los trabajadores en la empresa en vez de enfocarse en el trabajo que debía ser realizado y estableció 14 principios de gestión empresarial. Fayol propuso estos principios para que la organización trabajara de una manera que la acercara a cumplir sus ideales; Los llamo principios ya que estos no son reglas, y tienen cierto grado de flexibilidad.

Los principios se presentan a continuación acompañados de una breve descripción.

- 1) UNIDAD DE MANDO: Cada empleado debe recibir órdenes solamente de un superior, para evitar cruces de indicaciones.
- 2) AUTORIDAD: Un jefe debe saber cómo dar órdenes y hacer que ellas se cumplan, es por ello que la autoridad lleva responsabilidad de las decisiones tomadas.
- 3) UNIDAD DE DIRECCIÓN: Para realizar una actividad se debe contar con un plan determinado, y alguien que lo
- 4) CENTRALIZACIÓN: Cada actividad debe tener solo un responsable. Este podrá tener delegados pero seguirá siendo el que tiene la responsabilidad final
- 5) SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Deben prevalecer los intereses de la empresa sobre los individuales.
- 6) DISCIPLINA: Las reglas de la empresa y los acuerdos de convivencia deben ser respetados por cada miembro de la organización
- 7) DIVISIÓN DEL TRABAJO: Es de suma importancia que cada quien sepa que es el trabajo que debe realizar. Se deben delimitar y dividir las funciones a realizar para aprovechar los recursos y aumentar la eficiencia.
- 8) ORDEN: Tomando en cuenta desde el momento de reclutamiento y selección, cada empleado debe ocupar el cargo que se adecúe a sus capacidades. De igual manera el material de trabajo debe permanecer en su lugar establecido

9) JERARQUÍA: Se deben definir el organigrama y la jerarquía de cargos. Todos los empleados deben conocer a su jefe inmediato y respetar la autoridad.

10) JUSTA REMUNERACIÓN: La remuneración debe de ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Si la empresa es beneficiada esto deber ser compartido con los trabajadores.

11) EQUIDAD: Un líder debe tener un buen trato hacia sus subalternos y debe tomar decisiones justas cuando sea necesario.

12) ESTABILIDAD: Para que los empleados se sientan seguros en su puesto deben tener permanencia, ya que si existe mucha rotación de personal, la organización no funcionara de una manera eficiente.

13) INICIATIVA: Se le debe dar la oportunidad a los subalternos de opinar y tomar decisiones en su área de trabajo, teniendo en cuenta que es posible que se llegue a cometer algún error.

14) ESPÍRITU DE CUERPO: El trabajo en equipo colabora a crear un ambiente laboral más ameno, y este siempre es indispensable.

Si una organización toma en cuenta estos principios adaptándolos a sus propias situaciones, lo más probable es que se obtengan buenos resultados ya que estos encaminan a la organización a realizar un buen trabajo para cumplir sus objetivos.

2.2.2 Conceptos de desempeño.

Como se ha mencionado anteriormente, una organización es un grupo de personas que trabajan en conjunto para cumplir ciertos objetivos, pero ¿Cómo saber si estos objetivos están siendo cumplidos? Es aquí donde entra el desempeño.

En 1993, Campbell, McCloy, Oppler y Sager establecieron que el desempeño puede entenderse como un sinónimo de comportamiento, ya que el concepto de desempeño estaba poco entendido.

En cambio, Bernárdez (2009) menciona que los términos “competencia”, “comportamiento” y “desempeño” suelen confundirse, siendo que las competencias y los comportamientos son recursos para mejorar el performance.

Una organización puede estar formada por personas que cuenten con las competencias necesarias para llevar a cabo una actividad, pero esto no significa que tendrán un buen performance. Es por esto que es de suma importancia verificar que aparte de tener las aptitudes necesarias se tengan las actitudes y sepan llevar esos conocimientos a la práctica, ya que es lo que llevará a la organización a generar un buen desempeño.

El término “Performance” es una palabra proveniente del inglés que se traduce como desempeño, pero Bernárdez la utiliza para referirse no solo al desempeño del individuo, si no al rendimiento y a los resultados de la organización en general. El Performance se puede definir como la relación que existe entre el valor de los resultados o productos obtenidos y los recursos empleados para lograrlo. (Brethower,1998)

Años después, no muy distante de las opiniones de Bernárdez, Alles (2011), define el desempeño como la relación entre los comportamientos y los resultados obtenidos, y que este es la suma de conocimientos, experiencia práctica y las competencias. Estos tres elementos se encuentran relacionados, ya que los conocimientos, pueden ser adquiridos de manera informal, mediante alguna escolaridad o por medio de la práctica, la que al mismo tiempo genera competencias. Deben tomarse en cuenta estos aspectos al momento de elegir quien desempeñará cada puesto y/o actividad.

En base a estos datos se concluye que para lograr el desempeño, que se entiende como la suma de esfuerzos y recursos para lograr resultados, se necesita que los integrantes de la organización cuenten con los conocimientos y la capacidad de transportarlos a la práctica para poder cumplir las metas y lograr los objetivos establecidos, que son la razón de ser de las organizaciones.

2.2.3 Generalidades del desempeño organizacional

Stoner, Freeman y Gilbert (1966) definen el desempeño organizacional como el grado en que una organización realiza su trabajo y cumple sus objetivos planteados. De igual manera, mencionan la eficiencia y la eficacia como elementos imprescindibles para el desempeño organizacional. Definen la eficiencia como hacer bien las cosas, reduciendo al mínimo los recursos utilizados para alcanzar las metas, y la eficacia como hacer lo que se debe hacer, osea determinar los objetivos apropiados para la organización.

El desempeño organizacional es la manera en que la organización en general está cumpliendo sus objetivos. Cada organización sabe cuál es el trabajo que tiene que hacer y es de suma importancia conocer como está haciendo su trabajo para conocer si lo que hace es lo indicado para lograr sus objetivos. (Lusthaus, 2002)

Cada grupo de interesados tiene un concepto diferente de lo que es el desempeño en una misma organización. Poniendo como ejemplo una planta eléctrica, la organización puede tener como objetivo el brindar un servicio de calidad al cliente mientras que el gobierno busca reducir el subsidio y busca un precio más bajo sacrificando la calidad del servicio. Dentro de esta misma organización los empleados se interesan en el desempeño de la empresa y sus utilidades, ya que si esta es rentable seguirá operando y de esta manera los empleados conservarán su empleo, del cual dependen económicamente para subsistir.

Lusthaus (2002) menciona cuatro elementos que considera principales dentro del desempeño organizacional: Efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.

La efectividad es la capacidad de la organización de cumplir sus objetivos, y es considerada el punto de partida para evaluar una organización. Algunos indicadores para medir la efectividad son: cumplimiento de metas, número de clientes atendidos, calidad del servicio, demanda de servicios, generación y utilización de conocimiento, entre otros.

En cuanto a la eficiencia, se dice que es la medida de los bienes o servicios producidos divididos entre los recursos consumidos. Para que una organización sea considerada como eficiente, esta debe lograr los mayores y mejores resultados utilizando la menor cantidad de recursos (Humanos, materiales, financieros y de tiempo) posibles. (Stair y Reynolds, 2000) Por ejemplo, en una restaurant se necesitan 8 empleados para realizar un banquete para 600 personas mientras que su competencia solo requiere 5 empleados para realizar el mismo trabajo. Esto significa que el segundo restaurante es una organización más eficiente, ya que son capaces de obtener el mismo resultado con menor inversión de recursos. Algunos indicadores para medir la eficiencia de una organización son el costo que tiene brindar el servicio o producto, los costos generales de la organización, la frecuencia de fallos entre otros.

Se debe tomar en cuenta que, existen organizaciones que son efectivas, mas no eficientes, y de igual manera otras pueden tener altos niveles de eficiencia pero que no son efectivas (March y Stutton, 1997)

Relevancia, según la real academia española, es la cualidad de ser importante, de tener significación. En el caso de las organizaciones, se considera relevante a aquella que es capaz de satisfacer las necesidades de los interesados a través del tiempo. El entorno esta en cambio constante, y las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a este tipo de evolución; si una empresa quiere permanecer con el paso del tiempo, esta debe saber cómo adaptarse y aprender de manera continua para utilizar el cambio a su favor. (Senge, 2004)

Ahora se le presta más atención que antes a la opinión del cliente. Las organizaciones tienden a realizar sondeos sobre la opinión que el cliente tiene hacia la empresa y hacia los servicios u productos que esta ofrece. Para evaluar la relevancia, Lusthaus (2002) propone indicadores como la satisfacción de los interesados directos, cantidad de nuevos servicios, aceptación de los servicios por parte de los interesados directos, innovación y adaptabilidad,

Aunque existan organizaciones lucrativas y otras sin fines de lucro, ambas necesitan recursos financieros para permanecer vigentes. La viabilidad financiera trata de respetar un límite: no utilizar más recursos de los que se dispone. (Beaudoux, 1993). Una organización debe ser capaz de generar u obtener el dinero suficiente para pagar sus cuentas o ser prósperas. De igual manera, las organizaciones deben realizar un presupuesto y aprender a no sobrepasarlo, si no que deben realizar sus actividades necesarias sin sobrepasar los límites económicos. Algunos indicadores que se pueden utilizar para medir la viabilidad financiera son la frecuencia de contratación para prestar servicios, relación activos-pasivos, cambios en los últimos años en el capital operativo, relación entre gastos e ingresos, entre otros.

En resumen, debe haber un equilibrio entre estos cuatro elementos ya que, como se mencionaba anteriormente, no porque una empresa sea capaz de cumplir con sus metas significa que esta sea relevante o que sea viable en un sentido financiero. Los cuatro elementos son importantes al momento de conocer el desempeño de la organización.

2.3 Modelos de evaluación y mejora del desempeño.

Es importante para una organización el conocer en qué grado se están cumpliendo sus objetivos, saber si están trabajando correctamente y si sus actividades los están llevando a cumplir las metas planeadas. Es por esto que existen diferentes maneras de poder medir el desempeño de la empresa, lo cual servirá para mejorar cualquier área que tenga alguna deficiencia y para impulsar aquellas áreas que vayan por buen camino.

2.3.1 Modelos de evaluación del desempeño.

Distintos autores han expuesto sus propios modelos para evaluar el desempeño de una organización y a continuación se presentan algunos de ellos:

- Evaluación Basada en Objetivos.

Desarrollada por el autor Tyler(1950) , este modelo es el primer método sistemático para la evaluación educacional y consiste en comparar los resultados esperados con los resultados obtenidos con el objetivo de determinar hasta qué punto se ha logrado cumplir los objetivos establecidos. Se utilizan objetivos medibles para que puedan ser comparados.

Para poder realizar esta evaluación, primero se deben conocer las metas u objetivos de la organización y estructurarlos jerárquicamente de acuerdo a su valor. Posteriormente se elige alguna medida de evaluación establecida o se desarrolla una propia con la que se puedan medir los indicadores del logro de los objetivos. Ya que se recoge la información necesaria se contrastan los datos con los objetivos esperados para finalmente concluir si fueron logrados y en qué medida. (Tyler, 1950)

- Evaluación Orientada al Consumidor.

Tiene como principal objetivo es cubrir las necesidades de los clientes y de la sociedad. Scriven sugiere que se deben valorar los efectos que el programa produce en cuanto a las necesidades del consumidor y así calificar el valor del programa.(Scriven,1967 citado por Ruiz, 1998)

- Método Balance Score Card.

Conocido en español como “Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión, el Balance Score Card es considerado una herramienta estratégica que es empleada por los negocios, la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro para medir el progreso de una organización, con el beneficio de transformar la visión en estrategias de acción. (Estupiñán, 2006)

Fue creado por Kaplan y Norton gracias a un estudio que realizaron en 1990. Este estudio tiene cuatro distintas perspectivas: Financieras, clientes, interna e innovación y aprendizaje, y como su nombre lo dice debe hacer un balance entre las medidas e indicadores. (Mantilla,2004)

Los elementos que debe contener son misión, visión y valores de la organización, perspectivas, objetivos estratégicos, mapas estratégicos, indicadores y sus metas, iniciativas estratégicas, responsables y recursos, planes y presupuestos.

- Los cuatro niveles de la evaluación.

En el año de 1959, Kirkpatrick desarrollo un marco de trabajo que es útil para la evaluación, que consiste en evaluar cuatro áreas en el orden que se presenta a continuación:

- 1 Reacción: Esta etapa se enfoca en conocer la opinión de los participantes sobre el entrenamiento por medio de una hoja de reactivos. Kirkpatrick sugiere que este instrumento se aplique de forma inmediata para tener respuestas más confiables
- 2 Aprendizaje: se busca medir a que grado ha llegado el aprendizaje. Se busca conocer que se aprendió, y que habilidades fueron desarrolladas, ya que si no hay ningún aprendizaje, no habrán cambios en el comportamiento, que es la siguiente etapa.
- 3 Comportamiento: Pretende conocer si ha habido un cambio a partir del entrenamiento. Se debe hacer una evaluación antes del entrenamiento, dejar un tiempo pasar después del entrenamiento para aplicar otra evaluación. De la comparación de estas dos saldrá el resultado.
- 4 Resultados: Con esto se busca conocer el impacto general que ha tenido el programa de capacitación.'

Con este método, que debe llevarse paso a paso (es orden), ya que la información obtenida en cada etapa será útil para la siguiente. En general, este método es caracterizado por su marco de trabajo simple de conceptualizar y por abarcar cuatro indicadores básicos del desempeño. Aun así, no se considera que sea un método

para evaluar el desempeño en general, ya que solo abarca el campo de la capacitación y entrenamiento, y al ser un instrumento muy simple, puede causar confusiones o malos entendidos.

- Modelo de Retoro de la Inversión de Phillips (ROI)

Este modelo viene a complementar el modelo de Kirkpatrick con un quinto nivel para evaluar el área de entrenamiento y mejora del desempeño. Phillips (1997) Sugiere que al terminar el modelo de Kirkpatrick se mida el retorno de la inversión de los programas y soluciones que se encuentran en relación con la capacitación y el desempeño.

Phillips propone este nivel con el fin de medir que beneficios económicos deja el entrenamiento y los programas desarrollados, comparados con su costo.

La fórmula utilizada para medir el Rendimiento fue creada para calcular un porcentaje de retorno en relación al costo del programa.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

Costos del Programa

Esta metodología pretende demostrar el valor que tiene el entrenamiento y la capacitación, y como estos influyen de buena manera a la productividad y desempeño de la organización. De igual manera, permite estimar las contribuciones que se han percibido al haber aplicado los programas o entrenamientos.

Así como esta metodología tiene puntos positivos cuenta con algunas limitaciones como el tiempo que consume, lo que puede resultar costoso. De igual manera, ciertas personas pueden resultar intimidadas por no estar familiarizadas con las formulas y por ende el método. Cabe aclarar que, aunque este método, complementa a lo establecido por Kirkpatrick, aun así quedan indicadores del desempeño que no se conocen por medio de este método.

- Método del Caso de Éxito.

Este método fue propuesto por Brinkerhoff (2003), ya que consideraba que la metodología de los cuatro métodos de Kirkpatrick es inapropiada y limitada, ya que solo considera factores de capacitación para la evaluación, sin tomar en cuenta el ambiente general de desempeño.

El Método del Caso de Éxito (Conocido en inglés como Success Case Model, y de aquí en adelante referenciado como MCE) es propuesto como un enfoque que se puede emplear en un corto periodo de tiempo y que puede dar evidencia y prueba del efecto que tuvo la capacitación dentro de la organización, para conocer como los participantes del entrenamiento aplican el conocimiento adquirido en su trabajo.

- Modelo de evaluación CIPP

Stufflebeam en 1967 presentó el Modelo de Evaluación CIPP (CIPP siendo las siglas de Contextos, Insumos, Procesos y Productos).

Esta metodología es más completa que las dos que se vieron anteriormente, ya que evalúa proyectos, programas, productos, personal, sistemas, etc. Fue creado para brindar un marco de evaluación completo, ya que brinda la información necesaria para identificar qué áreas necesitan mejorar.

Se enfoca en cuatro actividades, que son distintas pero se encuentran relacionadas y la información obtenida no debe reemplazar datos ya existentes, sino que debe complementar los requerimientos de información.

Contexto: Prestar atención a una serie de objetivos y determinar prioridades.

Insumos: Se evalúan los programas o soluciones con los que se pretende alcanzar las metas para seleccionar que plan es el más adecuado y competitivo, de esta manera se pueden hacer propuestas, asignar recursos y personal. De igual manera se identifican los enfoques y la relación en cuanto a costo y efectividad, todo con el fin de alcanzar las metas establecidas.

Procesos: Ejecutar los planes que fueron seleccionados, mientras se le da un seguimiento para asegurarse que todo marcha de acuerdo a lo planeado.

Productos: Se juzgan los resultados obtenidos para en base a estos, tomar decisiones. Se cuestiona si se alcanzaron los beneficios que se tenía planeado, si se cubrieron las necesidades, en si se hace una evaluación sobre los resultados obtenidos.

Entre los puntos positivos de este método, es que puede ser aplicado a distintas situaciones de la organización que requieran ser evaluadas, como planificación de programas y sus resultados.

- Proceso Para Evaluar Impacto

Esta metodología, desarrollada por Ingrid Guerra-López (2007), está influenciada por distintos trabajos sobre detección de necesidades y planificación estratégica realizados por Roger Kaufman.

Guerra- López(2007) menciona que la evaluación no es una tarea difícil, pero que en ocasiones se aplica de una manera que se hace ver más compleja de lo que en realidad es, es por ello que presenta este proceso que sirve como una guía a través del proceso para poder mantener el enfoque. Su principal objetivo es simplificar el proceso evaluativo.

Consiste en siete elementos:

- a) Identificación de Stakeholders y Expectativas.
- b) Determinar las decisiones y objetivos clave.
- c) Derivar indicadores de medición.
- d) Identificación de las fuentes de información.
- e) Seleccionar los instrumentos para la recolección de datos.
- f) Selección de las herramientas para el análisis de datos.
- g) Comunicación de resultados y recomendaciones.

Se considera como un método apropiado para evaluar cualquier tipo de programas, mientras que se enfoca en encontrar algún indicador de desempeño apropiado para lo que se quiere evaluar. Sin embargo, no se debe dejar de lado la relación de la organización con el ambiente externo, cosa que se presta con la utilización de este método.

Sin embargo otras personas que han realizado estudios sobre el desempeño de otras organizaciones no se basan en alguno de estos métodos, si no en distintos factores. Existen diversos indicadores para medir el desempeño de una organización. Al medir el desempeño, generalmente uno piensa que lo más acertado es analizar la situación financiera de la empresa, sin reconocer que el desempeño incluye también diversos factores no relacionados con la parte económica.

En un caso de evaluación de desempeño de empresas de agua en América latina realizado por un consultor internacional en Brasil, se mencionan algunos indicadores de desempeño en base a resultados, pero estos indicadores no son de carácter económico. Algunos de los indicadores que se toman en cuenta son: El índice de satisfacción del cliente, y la seguridad de los empleados de la empresa dentro del área de trabajo. (Ruy,2012)

De igual manera, se cuenta con los antecedentes de otra investigación realizada en Brasil denominada “caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero”. Esta investigación realza la importancia de que existen factores que influyen de gran manera en la organización y no necesariamente son de carácter financiero. Entre estos indicadores se presentan: La participación en el mercado, la tasa media de ocupación, la evolución del número de clientes, inversión en entrenamiento de empleados, inversión en propaganda, numero de reclamos, número de cancelaciones de reservas, calidad del servicio y fidelidad de los clientes. (Cunha, Almeida y Cunha,2011)

2.3.2 Mejora del desempeño

La mejora del desempeño de los individuos en una organización es una actividad necesaria para el beneficio de la misma, ya que estas acciones, aparte de mejorar la productividad de la organización, pueden aumentar los niveles de satisfacción de los individuos dentro de la empresa como disminución de estrés, mejor calidad de vida, mayor retención y aplicación de conocimiento, entre otros beneficios.

En la actualidad, vivimos en un mundo donde se busca estar delante de nuestra competencia en todo momento y el cliente cada vez es más exigente. Se podría decir que existe la moda actual de calidad total y excelencia.

La publicación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, son necesarios para cambiar la conducta organizacional, pero no suficientes.

No basta con comunicarles a los individuos, cuales son las áreas en las que ellos o la organización están teniendo el más bajo desempeño, si no que al detectar estas áreas, se deben crear estrategias y tácticas que ayuden a mejorar cada uno de estos aspectos.

Una organización existe para cumplir ciertos objetivos, es por esto que si hay alguna falla, esto debe remediarse, de lo contrario la organización no estará cumpliendo con sus objetivos y así no llegara a la meta más alta, el éxito total de la empresa.

Según Bernárdez (2007) existen nueve áreas clave para el análisis y la mejora del desempeño organizacional:

1. Contexto Competitivo(sociedad, mercado, industria o ramo)
2. Marketing y modelo de negocio
3. tecnología e innovación
4. calidad de servicio
5. finanzas
6. producción

7. Sistemas de información
8. Competencias centrales
9. Recursos humanos.

De igual manera menciona que el desempeño es el resultado de la interrelación de estas áreas.

2.3.3 Tecnología del Desempeño Humano (TDH)

Chevalier(2004) define la tecnología del desempeño humano como la identificación sistemática y la eliminación de barreras para el desempeño individual y organizacional.

Por su parte, Stolovich y Keeps (1992) ubican la TDH como un campo que se enfoca en maximizar el valor de los logros de las personas en su campo de trabajo.

Para una definición más exacta, la Sociedad Internacional para la Mejora de la Performance (ISPI, según sus siglas en inglés), separa los términos para definirlos individualmente:

Tecnología: Enfoque sistemático para resolver problemas.

Desempeño: Actividades y resultados medibles.

Humano: Los individuos y grupos que forman las organizaciones.

En base a lo explicado anteriormente, se puede concluir que la TDH es el conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que han probado ser efectivas y útiles al momento de organizar las condiciones del desempeño, para asegurar de una manera confiable y consistente el cumplimiento de los resultados previstos dentro de una organización.

LA ISPI y la ASTD (American Society for Training and development) en conjunto crearon la Certificación en Tecnología de la Performance (CPT) y definieron ciertos estándares para definir la práctica de la tecnología del desempeño humano.

1. Enfoque en Resultados:

Generalmente, al escuchar la palabra desempeño o performance, se piensa en los resultados. Estos deben tener una manera de ser medidos, por si existe un error, localizarlo y poder corregirlo. Es considerado que los resultados son la meta y el propósito de todas las actividades, procesos organizacionales y el comportamiento individual.

Existen tres niveles de resultados:

Mega: Crecimiento y desarrollo del mercado y los clientes, estabilidad y progreso social

Macro: Productos, servicios, y valor generado por la actividad de la organización. Indicadores como rentabilidad, ingresos, productos o servicios vendidos o entregados.

Micro: Componentes internos de la organización como productos terminados y en proceso, competencias del personal, desempeño de las personas, calidad de productos y procesos, calidad de insumos y recursos.

Como se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo, es importante estar pendiente de todos los factores en los que se encuentra la empresa, ya que el que la empresa este obteniendo ganancias no significa que esta tenga un buen desempeño en general. Es por esto que debe haber un equilibrio entre los distintos niveles del desempeño.

2. Visión Sistemática.

Se trata de analizar el sistema que se está empleando, para saber si la combinación de factores es la indicada.

Bernárdez (2009) citando a Gilbert menciona siete factores que cree que son de suma importancia: Estándares claros, feedback (Retroalimentación) , Apoyo a la tarea, conocimiento y competencias, capacidad individual, recursos y ambiente.

Es importante que estos factores no solo sean analizados por separado, si no que se tome en cuenta la relación que hay entre ellos para conocer si el sistema que se está empleado es el correcto, ya que si se enfrenta a la persona más capacitada contra un mal sistema, la mayoría de las veces va a ganar el sistema. Se pierde tiempo tratando de ver que es lo que las personas hacen mal sin prestar atención a los sistemas utilizados por la organización. (Rummler, Brache,2012)

3. Valor agregado

Esto se debe evaluar desde la perspectiva del cliente externo y ya que se tiene la medida de este valor se puede pasar a determinar algún programa o serie de actividades que aumenten el desempeño. Para esto se toman en cuenta factores económicos y otros como la satisfacción y la fidelidad del cliente, etc.

4. Practica Interdisciplinaria, interfuncional.

El desempeño no solo es resultado de una sola área, es un objetivo común de la organización. Es por esto que se requiere combinar distintas disciplinas conjunto colaboren a mejorar el performance de la organización.

CAPÍTULO III

MÉTODO

Es importante conocer el tipo de investigación que se está realizando y así decidir quiénes serán los sujetos de estudio. Ya que estos son seleccionados, de acuerdo al método adecuado, se procede a aplicar instrumentos para recabar la información que se requiere.

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo a Landeau (2007), se conoce que existen tres categorías para los tipos de investigación. Según su finalidad (Básico y aplicado), por su carácter (exploratorio, descriptivo y co-rrelacional) y por su naturaleza (cuantitativos, cualitativos y mixtas).

Se ha determinado que, en cuanto a su finalidad, esta investigación es básica, ya que busca aumentar el conocimiento renunciando a las aplicaciones prácticas que esta investigación pueda originar. Está fundamentada en el aspecto teórico.

En cuanto a carácter se refiere, esta investigación es exploratoria, ya que busca conocer ciertos factores de las empresas de hospedaje, pero solamente busca conocerlos, no indagar en ellos ni en su aplicación. De igual manera, pretende diseñar una herramienta que pueda servir como base para una aplicación posterior.

Para finalizar, en cuanto a su naturaleza, se ha determinado que la investigación es cualitativa, ya que busca enunciar las estrategias de mercadotecnia encontradas y tras el estudio, se hará una inferencia que explique porque las cosas suceden o no de alguna manera.

3.2 Sujetos

Los sujetos a estudiar en esta investigación, son los establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón sin servicios incluidos, que según el INEGI, 2012 son un total de 24.

Para efectos de esta investigación fue aplicado un estudio de caso, el cual se define como:

“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes”. (Yin, 1994).

Esta investigación de caso múltiple, está enfocada en cuatro establecimientos de hospedaje sin servicios incluidos de los veinticuatro que existen en Ciudad Obregón ya que se pretende ahondar en la situación actual de cada uno, en este caso, para conocer el desempeño organizacional de cada una y poder hacer comparaciones entre los cuatro casos. Los nombres de los hoteles permanecerán anónimos por motivos de confidencialidad.

Cabe mencionar que los cuatro establecimientos que fueron seleccionados, son micro, pequeñas y medianas empresas del sector de Ciudad Obregón, y estas fueron seleccionadas aleatoriamente de una tabla obtenida en INEGI,2012 y se presentan a continuación

Tabla 1. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de hospedaje sin servicios incluidos de Ciudad Obregón, Sonora

Micro Empresas De 0 a 5 Empleados	Pequeñas Empresas De 6 a 10 Empleados	Medianas Empresas De 11 a 30 Empleados
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hospedería Vella Vista ❖ Hotel Continental ❖ Hotel Del Cid ❖ Hotel Jardin ❖ Hotel Linda ❖ Hotel Plaza ❖ Hotel Posada San José ❖ Hotel Rio Chico ❖ Hotel Suites Esperanza ❖ Hotel Suites San Fernando ❖ Hotel Tauro ❖ Hotel Valle Dorado ❖ Suites Colonial 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hotel Cajeme ❖ Hotel Alma ❖ Hotel Dora ❖ Hotel Galerías O Del Centro ❖ Hotel Palace ❖ Hotel Suite Colonial ❖ Versailles Inn 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hotel Caminante ❖ Hotel Kuraica ❖ Hotel Posada Del Yaqui ❖ Hotel San Alfonso

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Materiales

Se utilizó la técnica de la entrevista estructurada, la cual permite obtener abundante información, y que funge como apoyo para crear o fundamentar alguna hipótesis, y que nos permite aplicar otras estrategias de recolección de datos, que en este caso fue el cuestionario aplicado.

Los instrumentos que fueron utilizados en esta investigación, fueron un cuestionario (Apéndice 1) y una entrevista (Apéndice 2), los cuales se aplicaron directamente al responsable del establecimiento y en otros casos al dueño del lugar.

Estos instrumentos fueron traducidos del inglés y adaptados de una tesis sobre identidad y estrategia organizacional realizada por Sophie Vezina en el 2011. El cuestionario comienza con un cuadro, donde la propia organización define en qué nivel se encuentra en cuanto a participación en el mercado, clientes y empleados retenidos y crecimiento en ventas. Esto se mide en base a porcentajes de 0% al 100%. Continúa con 11 preguntas de opción múltiple de los temas de identidad, cultura, estrategia y desempeño organizacional.

La encuesta está formada por 10 preguntas, las cuales vienen a complementar la información obtenida en el cuestionario.

3.4 Procedimiento

La presente investigación comenzó al tener un objetivo que cumplir. Se decidió que tipo de investigación se tenía pensado realizar, y se buscaron los instrumentos necesarios que, al ser respondidos, brindarían la información necesaria para esta

investigación. Ya que en este caso no se crearon nuevos instrumentos, se adaptaron instrumentos de otra fuente y fueron traducidos al español, ya que originalmente estos proceden del idioma inglés

Después de investigar la población, se pasó a hacer la selección de la muestra, que en el caso de esta investigación, resultó compuesta por cuatro establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón, dentro de la categoría de servicios no incluidos por INEGI,2012.

Se realizó una prueba antes de comenzar a aplicar los instrumentos, para notar si había algún tipo de error en el o si se presentaba una confusión, ser corregidos. Al aplicar los instrumentos no se presentó ningún tipo de problema.

Se programaron citas con el encargado correspondiente de cada establecimiento para después pasar a aplicar el cuestionario y la entrevista previamente elaborada. Hubo una interacción directa con los responsables de los establecimientos, lo que facilitó el trabajo de campo.

Al reunir la información obtenida, se realizó una valoración de todos estos datos, para pasar a hacer una comparación y análisis de los datos obtenidos y proceder al reporte de resultados y las conclusiones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante el desarrollo de esta investigación, se estudiaron cuatro empresas de hospedaje con el propósito de conocer su desempeño organizacional. En el presente capítulo se expone la información obtenida y se presentan algunas posibles soluciones y mejoras.

4.1 Resultados.

Los establecimientos que forman parte de la muestra, como se mencionó anteriormente, son empresas del sector pequeño y mediano y la información aquí presentada fue obtenida mediante la aplicación de los instrumentos.

Al ser un estudio de caso múltiple, a continuación se presentan los datos recabados en cada establecimiento,

Caso 1. “El Conservador”.

Este establecimiento abrió sus puertas hace 14 años, y hasta este momento, se ha mantenido con posición firme en el mercado. Es manejado directamente por el propietario, por lo que conserva la misma manera de trabajar con la que comenzó hace un poco más de una década.

Los instrumentos fueron aplicados al propietario del lugar, ya que es quien más tiene conocimiento sobre cómo trabaja la organización. Es importante mencionar que al momento de aplicar los instrumentos, el propietario optó por omitir ciertos datos como crecimiento en ventas y el porcentaje de clientes retenidos, ya que comenta que en el pasado han contribuido en otras investigaciones y las respuestas que brindaron fueron utilizadas con otros fines que no eran los establecidos. En cuanto al apartado de participación en el mercado, dice desconocer este dato ya que conoce sus ventas pero no las de los competidores así que se optó por omitir esta respuesta.

Este establecimiento cuenta con 9 empleados, repartidos en áreas de recepción, limpieza y cafetería. El servicio de contaduría lo tienen contratado externo a la empresa, y la gerencia general y administración son las tareas del propietario y su hijo.

Un dato que si se pudo obtener, fue el porcentaje de empleados retenidos, que ubican entre el 81 y el 90%, ya que mencionan que no cambian de empleados frecuentemente y que varios de ellos se encuentran en la organización desde que esta comenzó sus operaciones.

Dentro de esta organización el trabajo del gerente está enfocado a la demanda y a las necesidades a corto plazo de la empresa. El gerente ubica las necesidades básicas de los clientes y encuentra la manera de satisfacerlas, para mantenerse vigentes ante las exigencias del mercado actual. De igual manera este se encarga de mantener una buena posición financiera sólida, mientras controla los costos y la calidad de los servicios.

El propietario de la organización comenta que no se enfocan en brindar más servicios que la competencia, si no que los servicios que brindan actualmente sean de calidad pero que esto no implique que el costo se eleve, ya que su mercado son clientes que buscan una habitación cómoda con servicios básicos a un precio accesible en el área céntrica de la ciudad.

En cuanto al desempeño, quien se encarga de evaluarlo es la gerencia general. Esto se realiza periódicamente, revisando que cada empleado cumpla con las funciones que le han sido asignadas

Caso 2. “El Innovador”.

El segundo establecimiento, cuenta con menos experiencia, ya que tiene solamente 5 años laborando y ha encontrado la manera de posicionarse entre uno de los más conocidos en su categoría. Es por esto que consideran que su participación en el mercado se encuentra entre el 41% y el 50%.

En cuanto a clientes retenidos, consideran que este rango está entre el 41% y el 50% ya que en los 5 años que llevan laborando han logrado que una gran cantidad de los clientes, vuelvan a requerir los servicios del establecimiento. El detalle aquí, es que el propietario siente que se han estancado con los clientes que ya son frecuentes, siguen teniendo ventas gracias a ellos pero consideran su crecimiento en ventas en un rango de 0 %. Han implementado estrategias de publicidad como anuncios en televisión y en internet para lograr que más gente los conozca y así poder atraer una mayor cantidad de clientes.

En este momento, cuenta con 10 empleados, los que se ubican en las áreas de recepción, amas de llaves/limpieza y seguridad. El gerente general es el propietario de la empresa. Ubican el rango de empleados retenidos entre el 71% y 80% ya que la mayoría de los empleados laboran en la organización desde que esta comenzó a operar, lo cual es considerado un factor positivo ya que de esta manera los empleados tienen un mayor conocimiento de cada una de las áreas de la empresa y ya saben cómo reaccionar ante cualquier imprevisto.

El Gerente realiza actividades diversas y flexibles, para generar y permitir el cambio dentro de la empresa siempre y cuando sea un beneficio para la organización. Al ser una organización con poco tiempo en el mercado, optan por probar nuevas opciones y maneras de hacer las cosas, si estas dan un resultado favorable, se siguen empleando, todo sea por mejorar el ambiente y la condición de la organización.

En “El innovador” el gerente trabaja para mantener una posición financiera estable en la organización, controlando los costos y la calidad de los servicios. Ellos consideran que su relación Calidad- Precio es muy buena y que es lo que principalmente hace que el cliente opte por este establecimiento, por lo que es de suma importancia revisar frecuentemente estos factores para que no disminuya la calidad y los clientes decidan buscar otras opciones de hospedaje en el área.

De igual manera que en el establecimiento “conservador” el desempeño del personal es evaluado por la alta gerencia, ya que esta es quien conoce cuál es la manera correcta de llevar a cabo los procesos de la organización y detectar dónde están los fallos para poder remediarlos.

Caso 3. “El Antiguo”.

Este establecimiento es el que cuenta con mayor trayectoria en el mercado, ya que este tiene 87 años laborando, ya que abrió sus puertas en el año 1926. Con el paso del tiempo la demanda del mercado cambia, y este establecimiento ha sabido adaptarse, por lo que hasta la fecha, sigue siendo un conocido establecimiento de hospedaje en el centro de Ciudad Obregón.

Actualmente cuenta con 12 empleados, algunos con más antigüedad laboral en la empresa que otros, los cuales desempeñan los cargos de recepcionista, ama de llaves, limpieza, y administración general. Consideran que su índice de empleados retenidos se encuentra entre el 71 y el 80 %, ya que al ser una empresa con tantos años se ven en la necesidad de cambiar de personal, aun así, estos cambios no ocurren muy a menudo, por lo que deciden ubicarse en ese porcentaje.

Consideran su participación en el mercado y su rango de clientes retenidos se encuentra entre un 41% y un 50%. No conocen con exactitud el número de clientes que se hospedan en los demás establecimientos, pero tomando en cuenta su ocupación, se ubican en el rango antes mencionado. En cuanto a los clientes retenidos, al ser un establecimiento con tanta trayectoria, cuentan con una cantidad de clientes que cada vez que visitan la ciudad, no dudan en hospedarse en este establecimiento, ya que les agrada el ambiente y el servicio que este ofrece.

Ya que ubican su crecimiento en ventas entre el 11% y el 20 %, ven la necesidad de implementar distintas estrategias para poder darle más publicidad al establecimiento, y de esta manera atraer una mayor cantidad de clientes. De igual manera se puede realizar una pequeña encuesta al final de la estancia del cliente, para conocer el grado de satisfacción de este y que pueda comentar en qué áreas cree que el establecimiento puede mejorar.

En este establecimiento mencionan que el gerente se enfoca en analizar distintas opciones de mercado y en seleccionar aquellas que tengan un potencial comprobado, pero como entrevistador se puede observar que no llevan lo antes mencionado a la práctica ya que se puede notar que es una organización con un enfoque conservador donde no buscan la innovación. Con el paso de los años no se han notado una gran cantidad de cambios, sino que solamente se han ido adaptando a las necesidades de los clientes para lograr mantenerse en el mercado como un establecimiento vigente.

Caso 4. "El nuevo".

En cuanto al cuarto establecimiento, este está establecido desde hace 5 años, y hasta el momento siguen probando distintos métodos de ejecución de trabajo hasta llegar al correcto.

En este momento, tiene 6 empleados laborando en distintas áreas que son recepción y limpieza. El índice de empleados retenidos lo ubican en un 0%. Esto puede ser a que la empresa no cuenta con un filtro establecido a la hora de contratar

empleados y contratan a personal que no cuenta con las competencias necesarias para el puesto.

Ubican en un rango de 71% al 80% su participación en el mercado y su cantidad de clientes retenidos. Un dato importante es que una gran parte de sus clientes son policías federales los cuales, al momento de necesitar una habitación se dirigen directamente a este establecimiento porque ya saben que no tendrán ningún problema, pero esto significa una desventaja de igual manera ya que existen ciertos tipos de clientes, como familias, a los que les molesta la presencia de los policías en el establecimiento, y no se sienten seguros con su presencia. Sin embargo, el establecimiento no puede dejar ir este tipo de clientes (los policías), ya que estos significan una gran parte de su ocupación.

Consideran su crecimiento en ventas entre el 51% y el 60%, ya que a parte de los clientes frecuentes, siguen llegando nuevos clientes a la empresa, y en este momento la empresa se encuentra en una posición estable. Mencionan que esto se debe a la publicidad de la empresa, ya que tienen su propia página web y también cuentan con anuncios en distintos medios de comunicación, lo que los ha ayudado a darse a conocer entre el mercado.

Al ser una recepcionista la persona que respondió los instrumentos, menciona que el gerente de la organización genera y permite el cambio, ya que constantemente busca nuevas estrategias que implementar para poder incrementar el desempeño de la organización, pero momentos más tarde, esta misma persona comentó que sus únicas estrategias empleadas son las de publicidad, y que solo esperan a que lleguen clientes. Sobre el desempeño, se mide en base a la ocupación, consideran que si hay un buen número de ventas, es porque el trabajo se está desempeñando de una buena manera, y el encargado de supervisar esto es la propietaria del lugar, quien no siempre está presente en el establecimiento para percatarse de esto. También, se realizan revisiones periódicamente sobre el estado de las instalaciones,

del orden de los documentos que se encuentran en la oficina y de la contabilidad de la organización, para conocer si el trabajo se está realizando de la manera correcta.

Al igual que los pasados establecimientos, buscan mantener una posición financiera sólida, buscan mantener sus precios bajos sin que esto signifique sacrificar la calidad de los servicios ofrecidos.

A continuación se presenta de manera comparativa los datos obtenidos al aplicar los instrumentos.

Tabla 1. Información básica sobre los establecimientos.

Establecimientos	1	2	3	4
Años operando:	14 años.	5 años.	85 años.	5 años.
Número de Empleados:	9	10	12	6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Desempeño en relación a los competidores

	Establecimiento 1.	Establecimiento 2	Establecimiento 3.	Establecimiento 4.
Participación en el mercado	Sin respuesta	41-50%	41-50%	71-80%
Clientes retenidos	Sin respuesta	41-50%	41-50%	71-80%
Empleados retenidos	81-90%	71-80%	71-80%	0%
Crecimiento en ventas.	Sin respuesta.	0%	11-20%	51-60%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3: Pregunta número 6 del cuestionario y respuestas obtenidas.

A diferencia de nuestros competidores, las habilidades que poseen nuestros gerentes o encargados de área se caracteriza como:			
Establecimiento 1	Establecimiento 2	Establecimiento 3	Establecimiento 4
Fluido: Sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado	Amplio y empresarial: habilidades diversas, flexibles. Genera y permite el cambio.	Especializado: Habilidades concentradas en una o algunas áreas específicas.	Amplio y empresarial: habilidades diversas, flexibles. Genera y permite el cambio.

Fuente: Elaboración propia.

La respuesta del primer establecimiento, indica que el gerente está constantemente al pendiente de cómo progresa la actividad del establecimiento, de esta manera puede prevenir acciones a corto plazo que ayuden al establecimiento al mantenerse vigente con las exigencias del mercado. Al ser un establecimiento que no se puede considerar nuevo, ya tienen tiempo utilizando esta estrategia y consideran que les ha sido muy útil.

Por otra parte, se puede observar, dos de los establecimientos describen a su gerente como personas flexibles, que les permiten hacer diversos cambios. Esto lo hacen con el fin de probar distintas estrategias hasta encontrar la que más les sea conveniente, ya que se trata de dos establecimientos que tienen relativamente poco tiempo en el mercado, por lo que aún se encuentran probando que estrategia les funciona mejor.

En el tercer establecimiento expresan que las habilidades de su gerente se enfocan en un área en específico, que en este caso serían los ingresos. Se buscan estrategias sobre cómo aumentar su porcentaje de ventas, y como mejorar sus ingresos, ya que consideran que este indicador es muy importante para definir el futuro de la empresa. Así se han manejado por muchos años y de igual manera les ha funcionado, por lo que pretenden seguir trabajando de esta manera.

Tabla 4: Pregunta número 8 del cuestionario y respuestas obtenidas.

Más que algunos de nuestros competidores, nuestros gerentes o encargados de área tienden en concentrarse en:			
Establecimiento 1	Establecimiento 2	Establecimiento 3	Establecimiento 4
Mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y de calidad	Mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y de calidad	Analizar oportunidades en el mercado y seleccionar aquellas de potencial comprobado, en tanto mantienen una sólida posición financiera.	Mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y de calidad

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta, como en las otras, se les dieron opciones de respuesta de las cuales tres de los establecimientos consideraron de suma importancia el concentrarse en mantener una posición financiera estable cuidando los costos sin descuidar la calidad. Al ser estos establecimientos pequeñas y medianas empresas, consideran que es de suma importancia el cuidar sus costos, ya que se caracterizan por ofrecer un precio bajo, en comparación con otros hoteles de mayor categoría de la ciudad, pero no pierden de vista la calidad, ya que sus principales clientes son personas que vienen por motivos de trabajo y familiar y lo que más buscan en un establecimiento es una buena relación entre el precio que pagan y la calidad que esperan obtener.

Por otra parte, uno de los establecimientos expresó que observan las distintas oportunidades del mercado pero que solo consideran aplicar aquellas que hayan sido exitosas. Esto quiere decir, no porque salga una nueva tendencia ellos la van a adaptar, si no que esperan a ver que en otro caso de su aplicación esta haya tenido

buena respuesta por parte del mercado y que la organización haya respondido bien a ella, para no descuidar el estado financiero de la empresa.

Sin importar si consideran o no utilizar nuevas estrategias u oportunidades del mercado los cuatro establecimientos, sin importar si son considerados nuevos o si están establecidos con antigüedad, consideran que es de suma importancia el mantener una buena posición financiera, ya que de esto depende que el establecimiento siga operando.

Tabla 5: Pregunta número 11 del cuestionario y respuestas obtenidas.

A diferencia de nuestros competidores, los procedimientos que utilizamos para evaluar el desempeño se describen mejor como:			
Establecimiento 1	Establecimiento 2	Establecimiento 3	Establecimiento 4
Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.	Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.	Centralizado en áreas de servicio establecidas y más participativas en las áreas de servicio reciente.	Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar el desempeño, tres de los establecimientos mencionan que la gerencia general es quien se encarga completamente de realizar esta labor, mientras que otro de los establecimientos menciona que varía dependiendo si es un área de servicio establecida o si es un área de servicio reciente.

Sin embargo, los cuatro establecimientos de hospedaje que fueron evaluados en esta investigación no cuentan con ningún método establecido de evaluación del desempeño. El indicador que ellos consideran como el más importante son las ventas, ya que no toman en cuenta indicadores como el cumplimiento de objetivos ni el seguimiento de la misión de la organización.

Al aplicar los instrumentos a los cuatro establecimientos de hospedaje definidos como muestra, se puede ver que no hay muchas diferencias entre la manera como operan; al ser estos establecimientos de tamaño similar, tienen objetivos y estrategias muy similares.

Los cuatro establecimientos que conforman la muestra coinciden en que lo más importante para ellos es promover y mantener su rentabilidad y distinguirse de su competencia por ciertos servicios, en especial en estar al pendiente de sus costos, ya que se distinguen por su buena calidad y servicios básicos. Ejemplo de esto es que en uno de los establecimientos, se expuso que tienen mucho espacio de sobra, y que algunas personas les han hecho la propuesta de poner una alberca en el hotel para ampliar sus servicios, pero no lo han implementado ya que ellos no consideran ese servicio como algo indispensable. Este establecimiento conoce a sus clientes, que son personas que viajan a Ciudad Obregón por motivos de trabajo o familiares y que la mayor parte de su estancia en la ciudad, la pasan fuera del establecimiento y no aprovecharían estas instalaciones. Debido a esto, la construcción de una alberca en el inmueble es considerada un gasto innecesario, que aumentaría en un gran nivel todos los costos del establecimiento, lo que causaría un incremento de precios y por consiguiente que los clientes actuales y los potenciales consideren a la competencia como su nueva opción de hospedaje en sus próximas visitas a la ciudad.

En uno de los establecimientos, donde los instrumentos fueron aplicados directamente al propietario, surgió una pequeña situación. Dentro del cuestionario, se encuentra un cuadro en el que se le pide a la persona que está respondiendo que califique algunos aspectos del establecimiento como participación en el mercado, en qué nivel han crecido en comparación con sus competidores, clientes retenidos, y crecimiento en ventas y el propietario optó por omitir esas respuestas ya que, así como apoyaron a esta investigación, han brindado información anteriormente a estudiantes y a cierta organización relacionada con el turismo de la ciudad, y que esta información ha sido utilizada con otros fines que no eran los que les habían solicitado. Es por eso que desde ese momento se han visto reservados a cualquier

otro tipo de investigación donde tienen que brindar información tan personal y en este caso decidieron participar pero con la condición de que ciertos datos y cifras no serían brindados. En cuanto a los demás establecimientos no se tuvo ningún problema para aplicar los instrumentos. En los demás establecimientos, las personas que respondieron los instrumentos eran empleados, por lo que no les molestaba brindar los datos que se les requería.

Se ha encontrado que los cuatro establecimientos miden su desempeño en cuanto a lo financiero se refiere (volumen de ventas, ingresos, etc.) y mencionan su ocupación y ventas como principales indicadores, los que se comparan con otras temporadas y años pasados para así definir en qué etapa la empresa se ubica en una mejor posición financiera.

Algo que se debe recalcar es que, aunque las empresas cuentan con misión y visión, no se rigen en base a lo que estas mencionan, ya que existen empleados dentro de la misma organización que no conocen estos dos elementos importantes. Tampoco cuentan con objetivos estratégicos, sino que solo se encuentran en el mercado para brindar sus servicios a quien lo requiera y las únicas estrategias que aplican para atraer clientela es la publicidad, ya sea en volantes, revistas locales, spots de televisión, internet entre otros medios. En uno de los establecimientos, donde el propietario acude esporádicamente a realizar chequeos generales los empleados no se fijan metas de tener un cierto número de ventas, y cuando se les preguntó si el propietario les pedía incrementar el volumen de ventas, la persona que estaba respondiendo la entrevista, que desempeña el papel de gerente, administradora y recepcionista comento que no, y que ojala al propietario no se le ocurra hacerles ese tipo de solicitudes ya que considera que actualmente tiene mucho trabajo a su cargo. De igual, esta persona comenta que es poco el personal que opera en el establecimiento, por lo que se sobrecargan de trabajo y llega un momento en el que no pueden rendir de la manera deseada.

Se pudo notar que, cuando no es el propietario, sino un empleado el que está a cargo de la administración del lugar generalmente no es el mismo interés por generar más ventas ya que los empleados tienen un sueldo que, haya o no haya

ocupación, de todos modos van a recibir. Por lo que la organización le debe dar a conocer a sus empleados la importancia del bienestar de la organización, ya que es de ella de quien dependen económicamente y para que una organización sea completamente prospera, debe haber apoyo por todas las áreas para cumplir la principal meta de una organización como estas, el éxito.

Cabe recalcar que ninguno de los establecimientos utiliza algún método de evaluación y/o medición del desempeño.

4.2 Discusión.

Al terminar de analizar los datos de esta investigación y compararlas con el caso de evaluación de desempeño en hoteles en Brasil por parte de Cunha, Almeida y Cunha(2011) que se expone en el capítulo 2 de esta investigación, se puede notar que los métodos de evaluación del desempeño organizacional varían en las organizaciones, ya que los establecimientos de Ciudad Obregón, enfocan más su atención a indicadores como las ventas y las utilidades, pero no conocen como están en distintos aspectos en base a su competencia, si no que infieren en base a sus ventas de cierta temporada. Mientras que Cunha Et Al (2011)consideran indicadores de desempeño no financieros como la participación en el mercado, la tasa media de ocupación, la evolución del número de clientes, número de reclamos, calidad del servicio entre otras , los establecimientos que forman parte de la investigación solamente toman en cuenta el ingreso por ventas.

Comparando la presente investigación con otra investigación realizada en Brasil por Ruy Carnelli(2012)los establecimientos de hospedaje analizados en Ciudad Obregón no tienen ningún método establecido para medir y evaluar su desempeño, simplemente el gerente se encarga de hacer revisiones esporádicas para supervisar que los empleados realicen sus actividades de la manera correcta y se miden en base a los indicadores de una manera informal.

En uno de los establecimientos que fueron analizados en esta investigación, los directivos toman en cuenta la tasa de ocupación, pero desconocen la participación que tienen en el mercado y su posicionamiento en cuanto a su competencia. Contrastando con otro de los casos, donde se le solicita al cliente que complete una encuesta al final de su estancia con cualquier queja o sugerencia y de esta manera miden su satisfacción, ya que ubican al cliente como un importante indicador de satisfacción.

Mientras que en otro de los establecimientos no tienen ninguna medida de desempeño formal, solamente se basan en el aspecto económico que en este caso son las ventas e ingresos del establecimiento. La propietaria del hotel solamente pretende aumentar las ventas pero no se implementa ninguna estrategia en específico. De igual manera, se toman en cuenta los distintos departamentos de la empresa, comparado con los tres casos anteriores donde la toma de decisiones es centralizada y el gerente es el que decide cuáles son los indicadores más correctos para medir el desempeño.

Las organizaciones que fueron analizadas en esta investigación podrían aumentar su desempeño al medir indicadores no financieros como los que se mencionan anteriormente.

Ya que los estudios previos realizados en Brasil que aquí se presentan, han tenido éxito al evaluar su desempeño mediante este tipo de indicadores, se cree que los establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón, al implementar este tipo de evaluaciones, podrían mejorar su desempeño de igual manera y así aumentar su competencia. Si se da el caso que el encargado principal de realizar esto sea la gerencia y se le complique el realizar esta actividad se puede contratar exteriormente una persona o un grupo que coordine esta actividad, ya que no debe quedar desatendida.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se suelen hacer comentarios acerca de algún tema sin conocerlo pero, estos no serán los indicados hasta estudiar el objeto del que se habla, creando así afirmaciones con un sustento. En este capítulo se muestran algunas ideas que los sujetos podrían seguir para mejorar su condición actual.

5.1 Conclusiones

Esta investigación fue realizada con el fin de conocer cuál es el desempeño organizacional de los establecimientos de hospedaje que se encuentran ubicados en Ciudad Obregón, Sonora, y al analizar los resultados, se puede ver que se ha cumplido el objetivo de esta investigación, ya que se implementaron instrumentos para obtener la información necesaria sobre cómo se encuentran los establecimientos de hospedaje en cuanto a su desempeño organizacional, y estos

resultados fueron analizados en las tablas que se presentaron anteriormente en el apartado de resultados.

Se encontró que los cuatro casos estudiados no evalúan su desempeño, pero aun así tienen su propia manera de conocerlo. Tienden a medir su desempeño en base al volumen de ventas solamente, es decir, llevan un control del volumen de ventas y del índice de ocupación y simplemente lo comparan con sus años anteriores.

De igual manera, los establecimientos de hospedaje no saben en qué lugar se ubican en comparación con sus competidores, solamente tienden a intuir quien tiene más ocupación o ventas y de ahí se basan para saber cuál de los establecimientos tiene el mejor posicionamiento en el mercado y el éxito, que es la meta principal en toda organización.

Las cuatro organizaciones analizadas tienen tendencias muy similares en cuanto a su manera de llevar el establecimiento. Esto es ya que no tienen algún método formalmente establecido de evaluar y de medir el desempeño de la organización, y generalmente cualquier medición, que en este caso sería llevar el control de ventas y de renta lo maneja la gerencia, por lo que los empleados no obtienen siempre la retroalimentación necesaria sobre cómo se está desempeñando la empresa, y en qué áreas les hace falta trabajar.

No se hacen visibles ni la misión ni la visión de la empresa, solo se encuentran impresas en manuales organizacionales, los cuales no se utilizan por los empleados, los tienen solamente como apoyo.

Esta investigación ha sido realmente útil para conocer como los micro, pequeños y medianos establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón toman en cuenta y miden su desempeño organizacional.

5.2 Recomendaciones.

En la actualidad, la competencia entre las organizaciones es cada vez más fuerte, por lo que los clientes se vuelven más exigentes al momento de adquirir un servicio, ya que buscan muy buena calidad a un precio accesible.

Para que cualquier organización cumpla con sus propósitos, primero debe tenerlos presentes; es necesario que se cuente con metas y objetivos firmemente establecidos. Estos deben de ser difundidos a todos los miembros, para conocer qué es lo que se pretende lograr.

De igual manera, es conveniente que se establezca un programa para controlar los objetivos, y que se presenten resultados a corto, mediano y largo plazo. De esta manera se puede llevar un seguimiento de las metas y objetivos y saber si en realidad el trabajo realizado encamina a la organización al cumplimiento de estos mismos.

En el caso de los establecimientos de hospedaje que conforman esta investigación, no es necesario crear un manual de procedimientos, ya que el jefe suele estar en contacto a seguido con los trabajadores por el tamaño de la empresa, pero de igual manera se necesita establecer un buen canal de comunicación que permita resolver cualquier tipo de dudas que puedan surgir.

En algunos de los casos de esta investigación, las empresas cuentan con muy poco personal debido al tamaño del establecimiento, por lo que un solo trabajador realiza las actividades de distintos puestos, es por esto que debe haber un programa con la descripción de puestos adecuada, para que no haya ningún tipo de confusión en las funciones que cada trabajador requiere realizar.

Las organizaciones pueden realizar cada cierto tiempo programas de capacitación y orientación, donde aprendan a perfeccionar las actividades que realizan día con día, optimizando recursos tanto materiales como el tiempo que se destina para cada actividad.

Las organizaciones deben preocuparse por brindar el mejor servicio posible al cliente, y los establecimientos de hospedaje de Ciudad Obregón no son la excepción. Deben enfocarse en, al mismo tiempo que cumplen sus metas y objetivos, darle al cliente la mejor calidad en todos los aspectos posibles. Pero, ¿Cómo saber si la empresa está cumpliendo sus metas? ¿Cómo saber si el cliente está satisfecho con los servicios que la organización le brinda? Es aquí donde se recomienda firmemente realizar una evaluación del desempeño de la organización.

El evaluar el desempeño de una organización es de suma importancia, ya que permite tomar decisiones que generen un mejor rendimiento en el logro de los objetivos establecidos.

Existen diversos modos de evaluar el desempeño organizacional; Algunos de estos métodos como Los Cuatro Niveles de la Evaluación, el Modelo de retorno de la inversión, el Método de Caso de Éxito y el Modelo de Evaluación CIPP fueron descritos en el capítulo dos de la presente investigación. Estos son solo algunos de los métodos, por lo que cada organización pudiera buscar el que más se apegue a sus necesidades.

Cualquier organización, al estar consciente de su propio desempeño, puede elaborar una guía, sobre cuáles son los indicadores en los que tienen un muy buen puntaje y continuar realizando las acciones que colaboran con esto, pero aún mas importante, pueden conocer en qué puntos la organización tiene un déficit para poderles poner más atención y trabajar en ellos. De esta manera, se generarían mejores resultados y así la empresa estaría cada vez más cercana al éxito y a cumplir sus objetivos específicos.

Para poder realizar estas acciones de evaluación del desempeño, es necesario que cada organización tenga presente su misión y los objetivos que pretende cumplir, así que un estudio general de la empresa sería ideal, donde se analice si la misión establecida es la ideal y si no es así, que se le hagan las adaptaciones necesarias y que se dé a conocer entre todos los miembros de la organización. De igual manera

es de suma importancia que los objetivos establecidos sean los correctos, y que el cumplimiento de estos signifique el éxito de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles,M. “Diccionario de términos de recursos humanos. Ediciones Granica, SA. , 2011

Bernárdez, M., “Diseño, producción e implementación de e-learning: Metodología, herramientas y modelos. AutorHouse, 2007. 220 P.

Bernárdez. Human performance.” Manual de Consultoría. “ Autorhouse, 2009. 728 P.

Beaudoux, E., “Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: De la identificación a la evaluación.” IEPALA Editorial, 1993. 190 P.

Brethower, D., Smalley, K., “Performance- based instruction: Linking training to business results.” Vol 1 Jossey-Bass/Pfeiffer, 1998. 229 P.

Brinkerhoff, R. O. . The success case method: Find out quickly what's working and what's not. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers , 2003.

Campbell,J. McCloy, R.,Oppler, S., Sagel, L. “ A theory Performance. In N. Schmitt & W. Borman Eds. San Francisco, CA 1993.

Chevalier,R. Evaluation: The link between learning and performance ;Performance Improvement. 43(4), 40–44. 2004.

Esteve, R., Fuentes. R., Martin, M., “Estructura de Mercados Turísticos. Editorial UOC,2006. 348 P

Estupiñán, O., “Análisis financiero y de gestión. Edición 2. ECOE ediciones, 2006. 406 P

Fayol,H., "General and industrial management. Pitman and sons, Londres 1949.

Guerra-López, I. "Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la Medición y mejora del desempeño. Authorhouse, 2007.

Gray, A., "Temas de turismo. Libro del alumno. Per le Scuole superiori. Editorial Edinumen, 2006. 215 pag.

INEGI DENUE <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>. Obtenido el día 20 de febrero del 2013

Kirkpatrick,D. " Evaluating Training Programs: The four Levels" ,ReadHowYouWant 3era Edición, 2009

Landeau, R., "Elaboración de Trabajo de Investigación, Editorial Alfa, Primera edición, 2007.

Lusthaus, C., "Evaluación Organizacional" IRDC. Canada, 2002. 207 P.

Mantilla,S., "Capital Intelectual y contabilidad del conocimiento " ECOE ediciones, 2004. 206 P.

March, G., Sutton, R. "Organizational Performance as a Dependent Variable, Organizational science. Vol 8. J. Stor, 1997.

Norval,A. "The tourist industry : a national and international survey". Pitman. London, 1936. 343 P.

Organización Mundial de Turismo, "Introducción al turismo". OMT, Madrid 1998

Osorio, M., Novo,G., "Entorno del turismo, Perspectivas. Volumen 2. "UAEMEX,2004.

- Pérez, V., "La administración de Inmuebles: Cómo asegurar la rentabilidad de tu inversión." Editorial Pax, México, 1997. 239 P.
- Pfiffner, J.M. y Sherwood, F.P. "Organización administrativa. Versión Española de Ramon Palazon. 4ta Edición. México, D.F. Herrero, 1967. 602 p.
- Phillips, J. "Return on Investment in training and performance improvement programs. Butterworth- Heinmann, 2003. 375 P.
- Rummler, G., Brache, A., "Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart". John Wiley & Sons, 2012. 2888 p
- Ruiz, E., "Propuesta de un modelo de evaluación curricular para el nivel superior, una orientación cualitativa" UNAM 1998. 92 P.
- SECTUR. (2011). *Breviario de Cultura Turística*.
<www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_9070_breviario_de_cultura> [Consulta: 1 de octubre de 2012].
- Senge, P., "La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Segunda Edición. Ediciones Granica S.A.. 2004. 490 P
- Shafritz, J., Ott, J., Yong. "Classics of organization Theory" Sexta Edición. Thomson/ Wadsworth 2005. 544 P
- Stair, R., Reynolds, G., "Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo". Cuarta Edición. Cengage Learning Editores, 2000. 692 P.
- Stolovitch, D., Keeps, E., "handbook of human performance technology: a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations". Jossey- Bass, 1992. 817 P.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., "Administración" . Segunda Edición, Pearson educación, 1996.

Stufflebeam,D. “ Evaluation as enlightenment for decision-making. Presented at the Association for Supervision and Curriculum Development Conference, Sarasota FL. 1967

Tyler, R. . Basic principle of curriculum and instruction. Chicago: Universidad de Chicago, 1950.

Vértice. E., “Gestión de Hoteles”. Editorial Vértice. España, 2008. 196 P.

Yin, R.,” Case Study Research: Design and Methods. Segunda Edición. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994.

que mis competidores:											
Participación en el Mercado:											
Clientes retenidos:											
Empleados retenidos:											
Crecimiento en ventas:											

A continuación se presentan 3 preguntas de opción múltiple. Por favor seleccione sólo una respuesta para cada pregunta que refleje cómo se encuentra su empresa. Vea a la empresa como un todo y pensando cómo le gustaría que fuera.

1. Mi organización se ve principalmente como:

- a) Distinta y sobresaliente de otras organizaciones.
- b) Una buena compañera con quienes interactúa. (Ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).
- c) Un buen miembro de la comunidad (todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones que promueven una causa que les preocupa, comunidades locales, etc.).

2. Lo que es más importante para mi organización es:

- a) Trabajar para mejorar el bienestar de otros con los que la organización mantiene relaciones significativas y gratificantes. (ejemplo: empleados, clientes y empresas sin fines de lucro).
- b) Trabajar para mejorar el bienestar de la comunidad a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- c) Trabajar para promover y mantener su propio bienestar (ejemplo: rentabilidad, imagen, etc.).

3. Mi organización está más preocupada por:

- a) Su relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactúan, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).

- b) Su carácter distintivo respecto a otras organizaciones.
- c) La relación con otros cuyo bienestar se valora (ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

Las siguientes afirmaciones describen algunas características de la organización. Por favor seleccione sólo una descripción para cada pregunta que mejor describa a su organización.

1. En comparación con nuestros competidores, los servicios que ofrecemos a nuestros clientes se caracterizan por ser:

- a) Más innovadores y en constante cambio.
- b) Relativamente estables en ciertos mercados mientras en otros son innovadores.
- c) Bien enfocados, relativamente estables y consistentemente definidos por el mercado.
- d) Están en un estado de transformación, y en gran parte responden a las oportunidades y amenazas en el mercado.

2. A diferencia de nuestros competidores, tenemos una imagen en el mercado que:

- a) Ofrecemos pocos servicios, selectivos y de alta calidad.
- b) Adoptamos nuevas e innovadoras ideas, pero sólo después de analizarlas cuidadosamente.
- c) Reaccionamos a oportunidades o amenazas en el mercado para mantenernos o mejorar nuestra posición.
- d) Tenemos reputación de ser innovadores y creativos.

3. El tiempo que se dedica en nuestra organización para monitorear los cambios y tendencias del mercado, pueden ser descritos como:

- a) Extenso: nosotros continuamente monitoreamos el Mercado.
- b) Mínimo: realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el Mercado.
- c) Promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el Mercado.
- d) Esporádico: algunas veces gastamos una buena cantidad de tiempo y otras veces gastamos un poco de tiempo monitoreando el mercado.

4. En comparación con nuestros competidores, los incrementos o pérdidas en la demanda que hemos experimentado se deben probablemente a:

- a) Nuestra práctica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.
- b) Nuestra práctica de responder a las presiones del Mercado tomando algunos riesgos.

- c) Nuestra práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios.
 - d) Nuestra práctica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven, mientras adoptamos nuevos servicios después de un cuidadoso estudio de su potencial.
5. Uno de los más importantes objetivos de nuestra organización en comparación con nuestros competidores es nuestra dedicación y compromiso a:
- a) Mantener nuestros costos bajo control.
 - b) Analizar nuestros costos e ingresos cuidadosamente, para mantener los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados.
 - c) Asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados estén disponibles y accesibles.
 - d) Asegurarnos de que estamos protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria.
6. A diferencia de nuestros competidores, las habilidades que poseen nuestros gerentes o encargados de área, se caracteriza como:
- a) Analítico: Sus habilidades le permite identificar tendencias y derivado de ello desarrollar nuevos servicios o mercados.
 - b) Especializado: Sus habilidades están concentradas en una o algunas áreas específicas.
 - c) Amplio y empresarial: Sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.
 - d) Fluido: sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado
7. La única cosa que protege a nuestra organización de nuestros competidores es que nosotros:
- a) Somos capaces para identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado.
 - b) Somos capaces de hacer un limitado número de cosas extraordinariamente bien.
 - c) Somos capaces para responder a tendencias en la medida que surjan que pueden poseer un moderado potencial.
 - d) Somos capaces de desarrollar constantemente nuevos servicios y nuevos mercados.
8. A diferencia de nuestros competidores, nuestros gerentes o encargados de área tienden a concentrarse en:

- a) Mantener una sólida posición financiera a través de un control de costos y de calidad.
- b) Analizar oportunidades en el Mercado y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial comprobado, en tanto mantienen una sólida posición financiera.
- c) Actividades o funciones de la empresa que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrentan.
- d) Desarrollar nuevos servicios y expandirse en nuevos mercados o segmentos de Mercado.

9. A diferencia de la mayoría de nuestros competidores, nuestra empresa se prepara para el futuro:

- a) Identificando las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.
- b) Identificando las tendencias y oportunidades de mercado las cuales pueden resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o llegar a nuevos mercados.
- c) Identificando aquellos problemas, cuya solución, mantendrían y además mejorarían nuestra actual oferta de servicios y posición en el mercado.
- d) Identificando aquellas tendencias en la industria que nuestros competidores han demostrado poseer potencial a largo plazo, así como resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de nuestros clientes actuales.

10. En comparación con nuestros competidores, la estructura de nuestra organización es:

- a) De carácter funcional (ejemplo: organizada por departamentos – Marketing, contabilidad, RRHH, etc.).
- b) De servicio u orientada al mercado (ejemplo: Interdepartamental)
- c) Primordialmente de carácter funcional (departamentos); sin embargo, puede ampliarse con nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado.
- d) Continuamente cambiante que permita encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir.

11. A diferencia de nuestros competidores, los procedimientos que utilizamos para evaluar el desempeño se describen mejor como:

- a) Descentralizado motivando a participar a la mayoría de miembros de la organización.
- b) Fuertemente orientado hacia necesidades de información que requieren de atención inmediata.

- c) Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.
- d) Más centralizado en áreas de servicio establecidas y más participativo en las áreas de servicio reciente.

Apéndice 2

Guía de Entrevista

1. Por favor proporcione una visión general de su empresa y su trabajo ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
2. Si su empresa fuera una persona ¿cómo la describiría?
3. ¿Cuál cree que sería el lema más adecuado para tu organización?
4. ¿Cuál es el elemento o indicador más importante para saber que tan bien va el negocio?
5. Con base en esos indicadores, ¿Que tan bien está el desempeño de su empresa?
6. ¿Qué aspectos limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Cómo lo resolvieron?
7. ¿Cuál es o ha sido la situación problemática más preocupantes por la que ha pasado su organización? ¿Cómo la resolvieron?
(Pausa para el cuestionario). Cuando termine, de instrucciones a los participantes para revisar algunas respuestas.
8. Por favor consulta las respuestas de la segunda página del cuestionario. La respuesta de la pregunta 1 indica que la organización es considerada principalmente como (A, B, o C) ¿Porqué tu respuesta es(A, B, o C)?
9. La respuesta a la pregunta 2, indica que lo más importante para su organización es (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es A, B, o C?
10. La respuesta a la pregunta 3, dice que lo más preocupante para su organización es (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es A, B, o C?