

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE CUNORI
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL HOTEL Y
RESTAURANTE NUEVO PASABIEN, DE SANTA CRUZ,
RÍO HONDO, ZACAPA.**

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

POR

OLGA VENTURA HEREDIA CASTRO	56798
REYNA MARGARITA CALDERÓN DUBON	8810439
JUAN JOSÉ CASTAÑEDA JORDÁN	200140092

CHIQUMULA, 16 DE NOVIEMBRE DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLSO DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN DIARIO-**

RECTOR

M.V. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Msc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	Msc. Josè Leonidas Ortega Alvarado
Representantes de docentes:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma Lic. Minor Aldana Paíz
Representantes de estudiantes:	Br. José Ernesto Galdaméz Samayoa Br. Luis Alberto Chinchilla Solíz
Representante de egresados:	Ing. Agr. Godolfredo Ayala Ruíz

COORDINADORA ACADÉMICA

Msc. Mirna Lissett Carranza

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

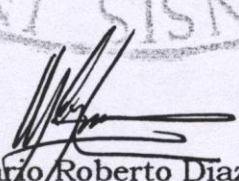
Licda. Ester Palacios Castañeda

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2005

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, con base en las facultades que la legislación universitaria le otorga y contando con los dictámenes favorables del Asesor y Coordinación Académica, **AUTORIZA** la impresión del documento intitulado **"DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DEL HOTEL Y RESTAURANTE NUEVO PASABIEN, DE SANTA CRUZ, RÍO HONDO, ZACAPA"** presentado por los estudiantes **OLGA VENTURA HEREDIA CASTRO, REYNA MARGARITA CALDERÓN DUBÓN Y JUAN JOSÉ CASTAÑEDA JORDÁN** como requisito previo a obtener el título de **TECNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, el diecisiete de noviembre de dos mil cinco.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Mario Roberto Diaz Moscoso
DIRECTOR
CUNORI - USAC



c.c. Archivo

/ars.

RESUMEN

En el hotel y restaurante Nuevo Pasabién, ubicado en el kilómetro 126.5 ruta al Atlántico, jurisdicción de Santa Cruz Río Hondo, Zacapa; se realizó un Diagnóstico Administrativo, utilizando como técnicas, para obtener la información, encuestas y la observación, dirigidas al personal administrativo y operativo.

Se determinó que en la etapa de planeación, la empresa cuenta con misión, visión y objetivos, los cuales no están bien definidos para los empleados, ya que los mismos no están plasmados por escrito.

Además se estableció que el proceso de organización, se realiza por una división de trabajo por áreas; lo que beneficia una especialización del trabajo y servicio eficiente en los empleados. Así mismo es fundamental que la empresa cuente con un manual de funciones y atribuciones ya que ese sirve como herramienta para el empleado y que a su vez conozca de una manera clara y precisa sus funciones, evitando con esto pérdida de tiempo.

Por otra parte se determinó que el proceso de reclutamiento que el hotel utiliza es por referencia personal ya que no cuentan con un banco de datos que le permita escoger al personal idóneo. Pero la empresa recluta a través de las recomendaciones de los mismos empleados. Lo anterior indica una debilidad del hotel porque esto limita la oportunidad de contratar mano de obra calificada.

La capacitación es impartida en la empresa a través del INTECAP; tal capacitación trae beneficio al personal, ya que el empleado puede prestar un servicio calificado y especializado respecto al ramo hotelero. Por consiguiente el empleado adquiere mayor conocimiento en el desarrollo de sus actividades.

ÍNDICE GENERAL	Páginas
Resumen	
Introducción	1
CAPÍTULO I	
MARCO METODOLOGICO	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Delimitación temporal	4
1.2.2 Delimitación geográfica	4
1.3 Objeto de estudio	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación	5
1.4.1 Justificación práctica	5
1.5 Tipo de Estudio	5
1.6 Método de investigación	6
1.7 Operacionalización de variables	6
1.8 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	7
1.9 Definición de la población	7
CAPÍTULO II	
MARCO DE REFERENCIA	
2.1 Breve Reseña Histórica del municipio de Río Hondo Zacapa	8
2.2 Antecedentes del Hotel	8
2.3 Organización del Hotel	9

CAPÍTULO III
MARCO TEORICO

3.1	Diagnóstico administrativo	10
3.2	Proceso administrativo	10
3.3	Planeación	11
3.3.1	Importancia de la planeación	11
3.3.2	Tipos de Planes	12
3.3.2.1	Misión	12
3.3.2.2	Visión	12
3.3.2.3	Objetivos	12
3.3.2.4	Estrategias	12
3.3.2.5	Políticas	13
3.3.2.6	Normas	13
3.3.2.7	Procedimientos	13
3.4	Organización	13
3.4.1	Importancia de la organización	14
3.4.2	Jerarquía	15
3.4.2.1	Organigrama	15
3.4.3	División del trabajo	15
3.4.4	Delegación	16
3.4.5	Relaciones Humanas	16
3.5	Integración	17
3.5.1	Principios de la Integración	17
3.5.2	Reclutamiento	18
3.5.2.1	Fuentes de reclutamiento	19
3.5.3	Selección	19

3.5.4	Inducción	20
3.5.5	Capacitación	20
3.6	Dirección	20
3.6.1	Motivación	21
3.6.2	Toma de decisiones	23
3.6.3	Comunicación	23
3.6.3.1	Importancia de la comunicación	23
3.6.4	Liderazgo	24
3.7	Control	24
3.7.1	Tipos de control	25
3.7.1.1	Principios del control	26
3.7.2	Evaluación del desempeño	27
3.7.2.1	El sistema de Evaluación del Desempeño	27
CAPÍTULO IV		
4.1	Resultados de la Investigación	28
4.2	Planeación	28
4.2.1	Misión	28
4.2.2	Visión	28
4.2.3	Objetivos	29
4.2.4	Estrategias	29
4.2.5	Políticas	29
4.2.6	Normas	29
4.2.7	Procedimientos	30
4.3	Organización	31
4.3.1	Jerarquía	31
4.3.2	División	31
4.3.3	Delegación	32
4.3.4	Relaciones Humanas	32
4.4	Integración	32

	Páginas
4.4.1 Reclutamiento	33
4.4.2 Selección	33
4.4.3 Inducción	33
4.4.4 Capacitación	34
4.5 Dirección	34
4.5.1 Motivación	35
4.5.2 Toma de dediciones	3
4.5.3 Comunicación	36
4.5.4 Liderazgo	36
4.6 Control	36
4.6.1 Tipos de control	37
4.6.2 Evaluación de desempeño	37
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFIA	41
INDICE DE APÉNDICE	
APÉNDICE I Propuesta de misión, visión para el hotel	42
APÉNDICE II Propuesta de organigrama y manual de organización del Hotel y restaurante pasabien	43
APÉNDICE III Propuesta de hoja de solicitud de empleo	66
APÉNDICE IV Guía de entrevista y encuestas	72
INDICE DE CUADROS	
Cuadro 1 Definición Operativa de Variables e indicadores	6
Cuadro 2 Número de empleados del hotel Nuevo Pasabien	7

INTRODUCCIÓN

El presente informe es un diagnóstico administrativo que refleja la situación administrativa actual realizado en el Hotel y Restaurante Nuevo Pasabién, ubicado en el kilómetro 126.5 ruta el Atlántico jurisdicción de Santa Cruz, Río Hondo Zacapa.

Para la aplicación del diagnóstico administrativo, se tomaron las variables siguientes: planeación, organización, integración, dirección, control; éstos elementos son parte del proceso administrativo y permitirá determinar con mayor facilidad la situación administrativa actual del hotel. Además, los resultados obtenidos proporcionara al hotel una base de información, que servirá para plantear alternativas de solución en la toma de decisiones.

En el desarrollo de la investigación se identificaron y analizaron los factores que influyen en el proceso funcional del hotel.

El informe final se conformó de la siguiente manera:

El capítulo I : Aspectos metodológicos: está integrado por las siguientes aspectos como: planteamiento del problema, justificación, justificación práctica, formulación del problema, delimitación temporal, objetivo general, objeto de estudio, objetivos específicos, tipo de estudio, operación de variables, técnicas instrumentos y fuentes de recolección de datos, definición de la población y procesamiento de la información.

El capítulo II: Reseña histórica del lugar, antecedentes del hotel y organización del hotel.

El capítulo III. Marco teórico: Contiene la base teórica que sirvió de fundamento para realizar la investigación. Se encuentra integrado por fundamentos conceptuales que forman el cuerpo teórico de los distintos elementos.

El capítulo IV: muestra el análisis e interpretación de cada una de las variables que establecen los resultados obtenidos en la investigación.

En la parte final del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación, presentando algunas alternativas que al implementarse

estaría contribuyendo a disminuir las debilidades que existe actualmente en la empresa.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que Guatemala cuenta con diversos atractivos turísticos, es importante el funcionamiento de empresas que se dediquen al alojamiento para que los turistas que llegan al país tengan una estancia agradable; satisfaciendo sus necesidades y exigencias; tal es el caso del Hotel y Restaurante Nuevo Pasabien. En el Hotel y Restaurante Nuevo Pasabien ubicado en el Kilómetro 126.5 ruta al atlántico, Santa Cruz, Río Hondo Zacapa, tiene 35 de años de existencia; iniciándose como una pequeña cafetería; con el curso del tiempo se desarrolló como restaurante y hotel; actualmente cuenta con dos restaurantes.

El hotel remodeló todo el edificio hace dos años el mismo tiene 35 habitaciones de una hasta tres camas con aire acondicionado y ventilador, televisión a color, teléfono, parqueo para carro, sala comedor, baño privado, tocador.

Además cuenta con piscinas para niños y adultos, ranchos típicos, juegos recreativos, salones para conferencia contando con varias comodidades que le proporcionan satisfacción al cliente. Actualmente presenta una nueva fachada con áreas verdes. Existe un área de cocina, lavandería, bodega, seguridad, contabilidad y jardinería.

Debido a que en los hoteles cada día existe más demanda y surge competencia éstos deben innovar y mejorar sus servicios, procesos e instalaciones consistentemente para poder mantenerse a la vanguardia de las exigencias del medio.

Por lo tanto el hotel debe contar con personal preparado para la administración del mismo, constituyendo ésto la base de una organización. Por tal motivo, se hace necesario hacer un diagnóstico administrativo en cada una de las áreas del hotel, para recabar información de factores internos de la organización; que reflejen su situación actual.

Estos factores de carácter interno, permitieron hacer un análisis de las causas que dieron origen a los problemas en el hotel. Y con ello plantear alternativas de solución.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa del Hotel y Restaurante Nuevo Pasabien?

1.2.1 Delimitación temporal

La investigación comprendió el estudio de la situación administrativa del Hotel Y Restaurante Nuevo Pasabien, hasta el 15 de septiembre del año 2004.

1.2.2 Delimitación geográfica

El diagnóstico administrativo, tuvo lugar en el Hotel y Restaurante Nuevo Pasabien, localizado en el kilómetro 126.5 Ruta al Atlántico jurisdicción de Santa Cruz, Río Hondo, Zacapa.

1.3 Objeto de estudio

Conocer como se realiza el proceso administrativo del Hotel y Restaurante Nuevo Pasabién, para fortalecer las actividades administrativas que se realizan en la misma.

1.3.1 Objetivo General

Determinar la situación administrativa del hotel y Restaurante Nuevo Pasabien para realizar y proponer las recomendaciones necesarias.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar como realizan la planeación
2. Identificar el proceso de organización que utilizan
3. Determinar los mecanismos de integración de personal
4. Establecer como se realiza la etapa de dirección
5. Identificar como se lleva acabo la etapa de control

6. Proporcionar información que contribuya a mejorar el desarrollo del proceso administrativo en la institución, y a la vez que sirva de base para la toma de decisiones.

1.4 Justificación

Toda organización debe tomar en cuenta que con los años de existencia surgen cambios

internos y externos que algunas veces no son percibidos por la administración, los cuales influyen en el desarrollo de la misma; generando algunas veces situaciones positivas y/o negativas.

Por lo tanto la investigación realizada en el Hotel y Restaurante Nuevo Pasabien, tuvo como propósito efectuar un diagnóstico administrativo, el cual reflejó la situación administrativa actual. Con el fin de contribuir en el desarrollo eficaz y eficiente de sus actividades, sugiriendo alternativas de solución a problemas encontrados. Y al mismo tiempo que asista a los administradores los cuales, tengan información por escrito que les será de utilidad para la toma de decisiones con el objeto de alcanzar sus objetivos.

1.4.1 Justificación práctica:

Los hallazgos de la investigación fueron de utilidad, ya que a través de la misma se propone una serie de principios y prácticas que sintetizan las soluciones para la toma de decisiones al identificar un problema que se pueda presentar, o que ya exista y cual es la ruta a seguir para su implementación, que será de apoyo en la gestión organizacional. Además, se espera que sirva potencialmente como punto de referencia y guía para futuras investigaciones.

1.5 Tipo de estudio

El objeto de la investigación se abordó desde el nivel de conocimiento descriptivo.

1.6 Método de Investigación

El método utilizado en la investigación es deductivo inductivo, el cual comprueba los

posibles problemas que generan situaciones desfavorables a la empresa.

1.7 Operacionalización de variables

cuadro 1

VARIABLES	OBJETIVOS	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Planeación	Establecer como realizan la planeación	▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Políticas ▪ Normas ▪ Procedimientos	▪ Encuesta	• Cuestionario
Organización	Describir como esta organizado el hotel	▪ Jerarquía ▪ División ▪ Delegación ▪ Relaciones Humanas	▪ Encuesta	▪ Cuestionario
Integración	Especificar como realizan la integración de personal.	▪ Reclutamiento ▪ Selección ▪ Inducción ▪ Capacitación	▪ Encuesta	▪ Cuestionario
Dirección	Analizar como aplican la función de dirección	▪ Motivación ▪ Toma de decisiones ▪ Comunicación ▪ Liderazgo	▪ Encuesta	▪ Cuestionario
Control	Determinar si existen controles de calidad.	▪ Tipos de Control ▪ Evaluación del desempeño	▪ Encuesta	▪ Cuestionario

Indicadores, técnicas e instrumentos, definición operativa de variables e indicadores

Fuente: Elaboración propia

1.8 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

Recolección de la información:

Para la recolección de los datos, se utilizó la observación directa. Con la técnica de encuesta, observaciones y entrevistas, habiéndose elaborado tres boletas con preguntas directas de respuesta abierta y de opción múltiple.

1.9 Definición de la población

Obtención de información: Se procedió a entrevistar, observar, encuestar, a los administradores y empleados.

Para la siguiente investigación se tomó el total de la población de 50 personas que incluye al personal operativo y administrativo.

CUADRO 2 **Número de empleados del hotel Nuevo Pasabién**

AREA DE UNIDAD FUNCIONAL	POBLACION
Camareras	3
Lavandería	3
Jardineros	4
Meseras	16
Cajeras	4
Contabilidad	2
Cocina	6
Lavado de trastos	5
Sanwincheros	2
Administradores	2
Guardián	1
Mantenimiento	1
Piscinero	1
Total	50

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Breve Reseña Histórica del municipio de Río Hondo Zacapa.

La Aldea Santa Cruz, del municipio de Río Hondo, es un pequeño pueblo en el caluroso departamento de Zacapa, ampliamente conocido por sus fértiles tierras para el tabaco, melón, y la agricultura en general propia de la región oriental.

Es conocido también por sus atracciones turísticas, en algún tiempo por el funcionamiento del peaje y otras causas que han producido un auge y desarrollo no sólo en esta aldea sin también en el municipio.

Dicho que se manifiesta en lo económico, comercial, industrial y de prestación de servicios y bienes de capital, todo ello ha constituido y contribuido al desarrollo e importancia de dicha aldea para el departamento de Zacapa.

2.2 Antecedentes del Hotel

En el Hotel y Restaurante Nuevo Pasabien ubicado en el Kilómetro 126.5 ruta al atlántico, Santa Cruz, Río Hondo Zacapa, inició sus operaciones en el año 1979. Fue fundado por iniciativa propia de su propietaria Lesbia de Aldana; iniciándolo como una cafetería y más tarde lo fundaron como un hotel. Actualmente cuenta con dos restaurantes. Anteriormente han tenido problemas relacionados con la infraestructura por lo cual se remodeló todo el edificio hace dos años el mismo tiene 35 habitaciones de una hasta tres camas con aire acondicionado y ventilador, televisión a color, teléfono, parqueo para vehículos, sala comedor, baño privado, tocador basándose el precio en la cantidad de personas.

Además, piscinas para niños y adultos, ranchos típicos, juegos recreativos, salones para conferencia contando son sonido, retroproyector, y pantalla, rotafolio, pizarrones, teléfono, televisor, y video el costo del servicio es por consumo; presenta una nueva fachada con ambiente ecológico; así mismo se hace notoria la poca afluencia de turistas extranjeros. Utilizan la radio y panfletos como medio publicitario.

Los empleados son contratados por la administradora sin tomar en cuenta el grado académico y experiencia en el ramo hotelero. Cumpliendo con las prestaciones laborales e incentivan con comisiones.

Además capacitan al personal seis veces al año. Existe un área de cocina, lavandería, bodega, seguridad, contabilidad y jardinería. Como un ente de la industria hotelera solo tiene vinculo de contribución económica con el INGUAT, desconocen el reglamento de para establecimientos de hospedaje y realizan pago de impuestos a la super intendencia de administración tributaria.

2.3 Organización del Hotel

Además de los servicios de hotelería, restaurante, cuenta con áreas de recreación, salones de conferencia, los cuales se complementan para lograr el propósito del hotel.

El hotel es una empresa familiar la cual es dirigida por la propietaria y una administradora; las cuales actualmente son las encargadas de la organización, estas a su vez delegan parcialmente la autoridad a los encargados de algunas áreas como restaurante, salones de conferencia, contabilidad , piscina, mantenimiento y limpieza, y éstos coordinan al personal que está bajo su responsabilidad.

CAPITULO III

MARCO TEÒRICO

3.1 Diagnóstico administrativo

Sus raíces etimológicas permiten deducir su significado científico; día (a través) y gnosis (conocer). Por lo tanto se trata de “conocer a través o por medio de” a modo de definición de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada implicando el conocimiento a través del cual se detectan los signos alteraciones en la organización, en lo referente a las ciencias sociales implica determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear. Como resultado de la diagnosis se evalúa las tendencias y situaciones explicando los hechos, al proporcionar las pautas generales que incluyen los puntos principales y estrategias y los objetivos.

Se puede decir también que es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de la institución.

Se puede distinguir dos tipos de diagnósticos:

- El preliminar (primera aproximación a la situación problema)
- El resultante de un estudio sistemático.

Su importancia radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada, encaminado a lograr tanto la sistematización de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como precisar los obstáculos principales de la organización, deber ser una actividad constante en la organización; así sus resultados y conclusiones serán preliminares y se deberán enriquecer en forma permanente.

3.2 Proceso Administrativo

“Es una forma ordenada de realizar las actividades. Lo más importante de la administración, consiste en un proceso que trata que todos los gerentes,

desempeñen sus actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas u objetivos establecidos”.

3.3 Planeación:

La planificación es una de las fases de mayor importancia dentro de todo un proceso, en ella radica la base para el éxito o fracaso de cualquier organización.

“Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de no ser satisfactorio.

Dentro de la planificación se entretejen componentes como lo son: objetivos, políticas, estrategias, normas y procedimientos, que permiten detallar completamente su función.

Conocidos también como metas, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de una organización.

3.3.1 Importancia de la Planeación

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica define la importancia de la Planeación de la siguiente manera:

- En la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a través de otros necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo señalado en la previsión, sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente, lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

- Todo plan tiende a ser económico; no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

3.3.2 Tipos de Planes

Dentro de la planificación se entretajan componentes como lo son: objetivos, políticas, estrategias, normas y procedimientos, que permiten detallar completamente su función.

En su obra Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, define los siguientes tipos de planes:

3.3.2.1 Misión

Es la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. La misión puede considerarse como las actividades, que la organización realiza para alcanzar sus objetivos establecidos.

3.3.2.2 Visión

Se refiere a un estado o condición futura que, cuando se alcance contribuye al cumplimiento de la misión. Una visión es relativamente, más que concreta y específica como objetivo.

3.3.2.2 Objetivos

Son aquellos fines que la organización persigue por medio de acciones de diferente índole, lo cual se pretende lograr a través de la realización de todo el proceso administrativo.

3.3.2.4 Estrategias

Consiste en determinar los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, promoviendo a la vez cursos de acción que colaboren al logro de las metas.

3.3.2.5 Políticas

Estas forman parte de los planes, se basan en crear orientaciones, como enunciados o criterios que ayudan a la toma de decisiones.

3.3.2.6 Normas

Son los estándares que comparten todos los miembros del grupo. Las normas tienen ciertas características que son importantes para los miembros del grupo. Primero” solo se forman normas respecto a cosas que tienen importancia para el grupo. Segundo las normas gozan de diversos grados de aceptación por todos” mientras que otras sólo son aceptadas en parte. Tercero; las normas pueden aplicarse a todos los miembros o solamente a algunos. Cada uno de los miembros se considera calificado para expresar verbalmente su desacuerdo con alguna directiva de la administración.

3.3.2.7 Procedimientos

Consiste en narrar descriptivamente, ordenada cronológica y secuencial, las operaciones, acciones o actividades, que a cada puesto de trabajo le compete ejecutar y como las debe realizar.

- a) Determinar cual es el puesto y dependencia que le corresponde inicialmente el procedimiento y dentro de lo posible, cual es el paso o actividad final donde concluye el procedimiento.
- b) Determinar las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa en procedimiento que se requiere describir.
- c) Describir las actividades por puesto o por unidad administrativa.

3.4 Organización

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa o institución, en una forma tal que

puedan alcanzar los objetivos de la misma, de manera eficiente. Es un sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones, en cualquier clase de operación.

El propósito básico de la función administrativa debe diseñarse a través de un organigrama para determinar quien realizará las diferentes tareas y quien será responsable de los resultados, asimismo para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Implica establecer una estructura intencional de papeles, que las personas de una empresa deben desempeñar. La organización implica: 1) Determinación de actividades requeridas para lograr meta, 2) La agrupación de esas actividades a un administrador, 3) Delegación de autoridad para llevarlas a cabo, 4) La provisión de coordinación de actividades, autoridad e información, tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización.

Existen dos tipos de organización: la organización formal e informal. La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

3.4.1 Importancia de la organización

- La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge complementa y lleva a hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.
- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, llamada también mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser y lo que es.

3.4.2 Jerarquía

Las líneas autoridad están claramente definidas, el contar con un número pequeño de elementos facilita enormemente la labor de delegación y asignación de tareas, de igual manera la certeza del cumplimiento de las decisiones tomadas y de las instrucciones emanadas de la Junta Directiva.

Por lo tanto es la forma de organizar las cosas; en el proceso decisorio con el fin de manejar y aplicarlas con máxima excelencia.

3.4.2.1 Organigrama

Documento que identifica las funciones de cada uno, los empleados reconocen a su jefe inmediato por las indicaciones dadas al momento de su contratación o en el propio ejercicio de sus funciones, y a su vez establecen la diferencia entre una orden y una instrucción que les fuere dada.

3.4.3 División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento.

Un buen manejo de las áreas funcionales de la empresa logra la eficiencia en la administración de la misma, lo que repercute en la productividad, buen servicio. La teoría de Peral F Cabaña dice: "Ninguna institución humana puede sobrevivir mucho tiempo sin un consenso sobre lo que está bien y lo que está mal, esto nos ayuda a conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la empresa.

Las funciones: son las labores que deben desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo, o puestos de los distintos departamentos de la organización

3.4.4 Delegación

Es muy diferente a solo participar, ya que es otorgar autoridad a otra persona para desempeñar ciertas actividades, permitiendo al empleado tomar ciertas decisiones por cuenta propia y ser responsable por esa decisión. Los gerentes lo utilizan para manejar con eficacia las exigencias de una mayor carga de trabajo.

Cuanta autoridad se debe delegar: depende de varios factores como: Tamaño de la organización y su cultura organizacional, importancia de la obligación o la decisión, complejidad de las tareas, cualidades de los empleados.

Como delegar debidamente: Aclarando las asignaciones, especificando que margen de decisión tendrán los empleados, permitiendo que los empleados participen, informar a otros que se ha delegado, estableciendo canales de retroalimentación.

3.4.5 Relaciones Humanas

Consiste en la relación mutua entre los órganos componentes de la organización y entre las personas, con relación a su trabajo.

Robbins Stephen, en su libro Comportamiento Organizacional define los valores, explica su importancia y su clasificación de la siguiente manera:

Valores: Son todas aquellas cualidades de la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida sean útiles y preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta.

La importancia de los valores.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación e influyen en las percepciones de cada trabajador.

3.5 Integración

“Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo tanto de los candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Esta etapa del proceso administrativo es la encargada de velar por la integración de los puestos de la organización, para lo cual es necesario contar con una nómina de personas que participen como candidatos para ocupar el puesto vacante, realizándose por medio de el reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así mismo se realiza también con los trabajadores que son parte ya de la empresa, todo esto se realiza con el objetivo de que haya mayor rendimiento en las funciones que se realizan. Su importancia.

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficacia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico.
- Cuando se inicia una organización esta se realiza con profundidad, y lo principal es contar con personal que sea parte de esta, pero constantemente se realiza dicha operación, porque puede darse una ampliación de la organización para alcanzar un máximo rendimiento, y por ende sustituir a las personas que han dejado puestos vacantes.

3.5.1 Principios de la Integración

Los principios de la integración de personas son tres y Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica los define de la siguiente manera:

De la adecuación de hombres y funciones

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social; deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos:

debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Pero a menudo; sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres.

Pero en términos generales; y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores; es lógico que lo racional es adaptar el hombre a la función; y no viceversa; como lo racional es adaptar una llave a una cerradura; y no al contrario; el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables; en tanto que el hombre real; como elemento eminentemente activo; puede ser adaptado a eso que debe ser.

De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social; de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio; que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos; materias primas; etc.; no lo es tanto por desgracia; cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

De la importancia de la introducción adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia; y, por lo mismo; debe ser vigilado con gran cuidado.

Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina gigantesca cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombre: que la forman: desde el gerente, hasta el último empleado.

3.5.2 Reclutamiento

El reclutamiento de candidatos es llevado a cabo por la administración y en casos especiales por los propios propietarios. La determinación de las plazas y de sus funciones es producto de las necesidades dadas por el crecimiento.

La contratación del personal, en su mayoría, es por las referencias y experiencia de cada uno.

Podemos decir, sin ánimo de crítica, que en la mayoría de las empresas hoteleras durante los últimos años no ha existido una verdadera preocupación por realizar una labor más científica que subjetiva en las tareas de Reclutamiento del personal para cubrir las necesidades que, en momentos determinados, se planteaban. Quizá, las circunstancias económicas del país o las del propio mercado laboral, permiten considerar este tema como poco importante y fácil de resolver. Sin embargo, en la actualidad, con los cambios de la situación económica mundial que ha afectado de forma muy directa a nuestra industria turística, las exigencias y peticiones salariales y de otro carácter, que diariamente presentan los trabajadores o por el simple hecho de comenzar empresa hotelera como algo más serio, todo ello junto con otros factores de igual o mayor importancia, han servido para que muchos consideren esta actividad interna, una visión más realista y efectiva, adjudicándole el valor y la influencia que puede tener en el logro de sus objetivos .

3.5.2.1 Fuentes para el reclutamiento

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

3.5.3 Selección

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

Algunas de las formas para seleccionar personal son:

- Pruebas: la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo.
- Entrevistas: se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo.
- Comprobación de referencias: la veracidad del currículo vital o forma de solicitud del candidato puede ser verificada y se busca más información de una ó más de sus referencias o empleadores anteriores.
- Exámenes físicos: están diseñados para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener.

3.5.4 Inducción

Cada elemento nuevo en el hotel es presentado con todos los demás, se le indica oralmente cuales serán las funciones a desempeñar, su ubicación dentro de la organización y la responsabilidad que asume.

3.5.5 Capacitación

Como parte de la integración este proceso tiene contemplado proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere su puesto.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas destrezas y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las destrezas y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, adiestrar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático.

Sus necesidades de adiestramiento no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de hacer el trabajo.

3.6 Dirección

Es una función muy importante de los administradores ya que esta implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de

la organización y del grupo. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad. La dirección tiene principios básicos para la realización eficaz y eficiente de las tareas.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas.

Principios de la dirección:

- a) Armonía de Objetivos o Coordinación de Intereses, logro de objetivos
- b) Impersonalidad de mando: El mando surge como una necesidad de la organización para alcanzar los objetivos.
- c) Supervisión directa: apoyo y comunicación de la dirección hacia los subordinados
- d) Vía de la Jerarquía: Respetar los canales de comunicación establecidos por la organización de manera que al transmitir una orden sea a través de los niveles jerárquicos para evitar fuga de responsabilidad y conflictos al debilitar la autoridad de los supervisores y pérdida de tiempo
- e) Aprovechamiento del Conflicto: El conflicto es un problema que obliga a buscar soluciones.

3.6.1 Motivación

Sin la decidida colaboración de los subalternos, una actividad por bien definida y planificada que este no podrá alcanzar sus objetivos.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un

comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que lo origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- a) El comportamiento es causado.
- b) El comportamiento es motivado
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

3.6.2 Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones se puede resumir en identificar el problema, elegir una solución y evaluar la eficacia de esta. La toma de decisiones es un proceso no un acto de escoger una alternativa.

3.6.3 Comunicación

Para Stoner James AF.” Freeman R Edward, Gilbert Jr. Daniel R. en su libro Administración; la comunicación es la transmisión de información y la comprensión entre dos personas. Es una forma de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimiento y valores de las otras personas.

Para estos mismos autores la importancia de la comunicación y su clasificación es Ascendente y Descendente.

3.6.3.1 Importancia de la comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe; los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la; satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más; comprometidos con él.

Comunicación Descendente: La comunicación descendente en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Esto significa que se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleados de primer nivel, pero gran parte de ella también se efectúa en los diversos niveles de la dirección.

Comunicación Ascendente: Si el flujo de información en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas

decisiones. No podrán, pues, brindarles el apoyo social y el estímulo que necesitan para la realizar bien su trabajo.

3.6.4 Liderazgo

Para Estephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, es un proceso que sirve para influir en las demás personas, para dirigir a los grupos de empleados para que realicen satisfactoriamente sus actividades.

Según Estephen P. Robbins y Coulter Mary en su libro Administración existen dos estilos de liderazgo:

Estilo Autocrático: En este estilo la autoridad es centralizada, establece métodos de trabajo, las decisiones son tomadas por una persona

A1específica, limitando de ésta manera la participación de los subordinados.

Estilo Democrático: En este estilo, el líder toma en cuenta a los subordinados para tomar decisiones, se les delega autoridad e incentiva a los trabajadores dándoles la oportunidad de participar y decidir en proyectos de trabajo.

3.7 Control

Según Harold Koontz el control es: “Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de las desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.”

La planeación y el control están estrechamente relacionados. El control es función de todos los administradores y algunos, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre le ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) el establecimiento de normas, 2) la medición del desempeño con base a las normas establecidas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño.

- Por medio de la observación personal, informes orales y escritos.

- Medición del desempeño con fundamento en la previsión. Los estándares del desempeño han sido creados con la función de la planificación para comparar el desempeño real con un estándar(objetivos, metas, indicadores), determinando el tamaño de la discrepancia que existe estableciendo un rango de variación que son los parámetros aceptables de variación entre el desempeño real y el estándar.
- Tomar las medidas administrativas para corregir las desviaciones. Ya sea en forma inmediata o básica, las medidas correctivas inmediatas corrigen un problema enseguida con el propósito de rectificar el desempeño y las medidas correctivas básicas determinan como y porque se han desviado el desempeño y a partir de ahí corregir la fuente de la desviación.

La variación es resultado de un estándar poco realista muy grande o muy pequeño, donde se establecer estándares de desempeño, mide los resultados presentes, y compara estos resultados con las normas establecidas para tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

3.7.1 Tipos de control

Estephens P. Robbins y Coulter Mary en su libro Administración definen los siguientes tipos de Control:

Control anticipado. La dirección puede implementar controles antes de la actividad y es el mas deseable evitando los problemas que se esperan ya que esta dirigido al futuro evitan los problemas en vez de remediarlos mas adelante.

Control Concurrente. Sucede en el transcurso de la actividad, su forma mas conocida es la supervisión directa resolviendo problemas cuando se van presentando.

Control de retroalimentación. Ocurre al finalizar la actividad y es el tipo de control que goza de más popularidad, el problema radica que cuando el gerente utiliza la información ya es muy tarde y el daño está hecho. Los administradores miden el desempeño real, lo coparan con las normas e

identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

3.7.1.1 Principios del control

Del carácter administrativo del control.

“Es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación.

En cambio las operaciones son de carácter técnico. Por lo mismo; son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones.

De los estándares

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado; es lógico que; de alguna manera, presuma siempre una base de comparación previamente fijada.

Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se valoriza; y; para ello; se compara con algo. De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia; hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo; gasto; etc.; que impone; se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido” cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto” más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.”

3.7.2 Evaluación del Desempeño

Se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los empleados, compartir esta información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño. La evaluación es indispensable para:

- Asignar recursos en un entorno dinámico
- Motivar y retribuir a los empleados
- Ofrecerles a estas retroalimentaciones sobre su trabajo
- Mantener buenas relaciones con grupos
- Asesorar y desarrollar a los empleados
- Cumplir las reglamentaciones.

3.7.2.1 El sistema de evaluación del desempeño

- Es una necesidad organizacional.
- Se basa en criterios objetivos claramente definidos
- Se basa en un cuidadoso análisis de funciones
- Se sirve únicamente de criterios relacionados con el trabajo
- Se apoya en estudios adecuados
- Es aplicado por evaluadores capacitados y calificados
- Se aplica objetivamente a toda la organización

CAPITULO IV

4.1 Resultados de la Investigación

A continuación se desglosan los resultados, del diagnóstico administrativo realizado.

El diagnóstico se elaboró, tomando en cuenta las etapas del proceso administrativo las cuales son: Planeación, organización, integración, dirección, y control, los cuales fueron empleados en el hotel para determinar cual es la situación administrativa actual, y perfeccionar si es necesario cada una de ellas.

4.2 Planeación

La planeación es una herramienta necesaria que el administrador debe conocer para poder establecer en que punto se encuentra la empresa y hacia donde la quiere dirigir.

Las actividades del hotel se realizan conforme la situación lo amerite; tal situación, provoca que los planes no se cumplan en su totalidad, ya que estos no están definidos ni establecidos por escrito; lo que genera dificultades en el desenvolvimiento de las actividades en el hotel.

4.2.1 Misión

El hotel posee una misión la cual únicamente la propietaria conoce, debido a que esta no se ha plasmado formalmente; ésta fue expresada de la siguiente manera:

La excelencia del hotel y buen servicio al cliente.

Por tal motivo esta situación genera una debilidad ya que el 100% de los empleados desconocen el propósito primordial de la empresa y su razón de ser.

4.2.2 Visión

La visión que posee el hotel está orientada a: ser el mejor hotel del área en cuanto a infraestructura, capacidad y servicio; pero esta no está por escrito ni conocida por los empleados; ya que todos manifestaron no conocerla.

Al no conocer la visión, los empleados no entenderán hacia donde proyectar su esfuerzo para el logro de la misma.

4.2.3 Objetivos

Los objetivos con los que cuenta el hotel son: Mejorar el servicio constantemente en todas las áreas de atención al público y equipar el hotel. Estos los conoce únicamente la propietaria ya que no están definidos por escrito, y no se han dado a conocer al personal. Al no estar establecidos formalmente no pueden ser medibles, ya que no hay fecha para su cumplimiento.

Se genera incertidumbre en cuanto al logro de los mismos, siendo esto una debilidad para el hotel ya que los trabajadores no tendrán metas claras en el desarrollo de sus actividades

4.2.4 Estrategias

El hotel cuenta con estrategias para el desarrollo de sus actividades siendo estas: Excelencia en el servicio al cliente, descuento a clientes viajeros, precios especiales en uso de salones, utilizar el servicio de agencias de viaje para dar a conocer el hotel. De estas el 70% del personal las conoce, sin embargo estos empleados no tienen el conocimiento suficiente de lo que ellas especifican. Es considerable el número de empleados que no las conoce; generando poca fluidez en la aplicación de éstas.

Por lo tanto debido a que la mayoría de empleados las conoce se considera como una fortaleza ya que dichas estrategias son parte integral para el cumplimiento del propósito primordial.

4.2.5 Políticas

En el hotel si tienen políticas instituidas siendo estas: capacitaciones, áreas limpias ahorro de recursos, de las cuales el 73% del personal las conoce.

Por lo tanto la mayor parte del personal toma en cuenta y pone en práctica éstas, siendo esto una fortaleza para la empresa.

El personal que aduce no conocerlas podría afectar al cumplimiento de los objetivos por lo tanto, es saludable que la empresa fortalezca su cumplimiento, dándolas a conocer por medio escrito, para fortalecer el camino hacia el desarrollo de la empresa.

4.2.6 Normas

Se estableció que no existe un manual de normas y procedimientos en la empresa. Sin embargo, el personal tiene conocimiento de la existencia de normas establecidas verbalmente, para regular el comportamiento del personal.

Algunas de las normas establecidas en el hotel son:

- a) cumplimiento de horario
- b) ofrecer buen servicio al cliente
- c) mantener el ambiente de trabajo limpio y ordenado
- d) uniforme

La mayoría de los empleados cumplen con estas normas y eso es una fortaleza para el hotel; por consiguiente, es importante que se den a conocer las normas por escrito ya que algunas veces los empleados tienden a olvidarlas provocando desorganización en la uniformidad de estas.

4.2.7 Procedimientos

Se determinó que el hotel posee procedimientos para la realización de las actividades pero estos no están plasmados por escrito siendo estos: de hospedaje, recepción, restaurante, piscina, eventos y mantenimiento. Se dan a conocer de forma verbal; no obstante es importante darlos a conocer por escrito para evitar confusiones en el desarrollo de las actividades propias de cada área y en el logro de los objetivos.

A pesar de no tenerlos por escrito el 90% de los empleados aplican los procedimientos en su área respectiva.

4.3 Organización

Para determinar como se encuentran organizados los niveles jerárquicos en la institución, se analizaran los siguientes indicadores en forma individual. El tipo de organización del hotel es informal, ya que no realizan el proceso administrativo de forma intencionada en base a planes desarrollados con anticipación.

4.3.1 Jerarquía

El 93% de los trabajadores afirman que la toma de decisiones en los niveles jerárquicos se da de forma centralizada, ya que todas las decisiones se aprueban en el nivel jerárquico más alto del hotel.

Por lo tanto, es favorable ya que cuando es centralizada la toma de decisiones se evita la generación de una duplicidad de mando, que tiende a confundir a los trabajadores. El hotel no cuenta con un organigrama formalmente definido donde se establece la estructura organizacional. Sin embargo, sí están señalados verbalmente los grados de autoridad.

Hasta el momento esta práctica ha funcionado, pero es necesario establecer por escrito un organigrama para evitar el entorpecimiento en la realización de toma de decisiones en el hotel.

4.3.2 División

Los resultados obtenidos determinan que sí existe división de trabajo; debido a que el 100% de los empleados lo manifestaron; esto es una fortaleza para la empresa, ya que los trabajadores están especializados para cumplir con sus labores correspondientes.

Los departamentos en los cuales está dividido el hotel son los siguientes:

- Administración
- contabilidad
- recepción
- restaurante
- cocina
- Mantenimiento
- conserjería

4.3.3 Delegación

Es otorgar autoridad a otra persona para desempeñar ciertas actividades, permitiendo al empleado tomar ciertas decisiones por cuenta propia y ser responsable por esa decisión. Los gerentes lo utilizan para manejar con eficacia las exigencias de una mayor carga de trabajo.

El administrador le da a conocer a los empleados las funciones, de forma verbal ya que no cuentan con manual de organización por escrito; A si mismo, los empleados reconocen que además de su jefe inmediato superior, la propietaria del hotel también les da órdenes; por lo tanto tienen dos jefes, generando con esto una duplicidad de mando y confusión en el personal afectando con esto el desarrollo de las actividades.

Además se logró establecer que la mayoría de empleados considera que el trabajo que realiza es equitativo. Lo cual es bueno para el hotel, ya que el empleado realiza mejor sus labores y ayuda al cumplimiento de los objetivos.

4.3.4 Relaciones Humanas

En el hotel por ser de carácter de servicio, existe una relación de coordinación y cooperación entre los empleados; esto conlleva a que todos los esfuerzos sean encaminados al buen servicio y buen desarrollo laboral dentro del hotel.

Esto refleja una fortaleza ya que los trabajadores realizan su trabajo en armonía y cooperación.

4.4 Integración

En esta etapa del proceso administrativo, el elemento humano se considera como el factor principal por lo que a continuación se analizaran individualmente cada uno de los indicadores de dicha etapa.

4.4.1 Reclutamiento

En el hotel la etapa de reclutamiento de personal se lleva acabo a través de las fuentes interna y externa. La fuente interna es la que más se utiliza en el reclutamiento de personal; debido a que el personal ya esta familiarizado con las actividades del mismo, ahorrando recursos la en fuente externa es la recomendación, divulgación, y algunas veces avisos por la radio.

4.4.2 Selección

En esta etapa, la base primordial consiste en elegir a las personas más idóneas, para cada cargo. En el hotel, el proceso de selección es realizado por medio de pasos que permiten determinar si la persona tiene aptitud para desempeñar el cargo. Este proceso lo lleva acabo la dueña el hotel tomando en cuenta diferentes criterios.

De acuerdo a la información proporcionada se determinó que los pasos de selección de personal ajeno a la empresa son:

- Entrevista
- La curricula
- La recomendación
- Experiencia laboral
- Y conocimiento en el cargo

El objetivo de estos pasos es obtener información que sea válida y confiable; para la selección del aspirante al puesto. Cuando es un aspirante de dentro del hotel solo se toma en cuenta la capacidad y conocimiento del puesto.

4.4.3 Inducción

El objetivo es adecuar a los nuevos trabajadores en el hotel, en sus tareas y funciones y a la vez orientarlos, para que conozcan de forma clara sus tareas.

Cada elemento nuevo en el hotel es presentado con todos los demás, se le indica oralmente cuales serán las funciones a desempeñar, su ubicación dentro de la organización y la responsabilidad que asume.

La dueña y la administradora, realizan dicho proceso; por otro lado el 93% del personal es inducido en sus labores, con la ayuda de los trabajadores ya existentes en la empresa; esto es una debilidad, ya que no cuenta con documentos instructivos que fortalezcan y agilicen el proceso de inducción de personal; por lo tanto es importante contar con dicho instructivo.

4.4.4 Capacitación

Sí existe un plan formal de capacitación y desarrollo de habilidades de los elementos en el hotel. Ya que se realizan capacitaciones por lo menos tres veces al año; las cuales han sido brindadas por el INTECAP.

Los Temas que han desarrollado en el proceso de capacitación son:

- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Cocina nacional e internacional
- Bebidas
- Relaciones Humanas
- Repostería
- Jardinería
- Meseros

Todo el personal de la empresa ha recibido los cursos anotados; cada uno según su área, por lo menos 2 veces al año. Con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, estas capacitaciones son orientadas a las funciones que ocupan en sus cargos.

Esto es de beneficio para el hotel ya que cuenta con personal capacitado técnicamente para el buen servicio en los diferentes departamentos que posee; lo que genera una facilidad para el cumplimiento de los objetivos y una fortaleza importante.

4.5 Dirección

Esta etapa consiste en influir sobre el personal para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Es la función en que los niveles jerárquicos más altos realizan todo su esfuerzo para lograr que los subalternos desempeñen su trabajo, basándose en un buen liderazgo, buena comunicación, una delegación de autoridad necesaria y principalmente que los empleados sean motivados para cumplir con los objetivos establecidos de la empresa. Es una función muy importante en el hotel, ya que esta implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas del mismo y del grupo.

4.5.1 Motivación

La motivación es una cultura organizacional que ayuda al empresario a obtener utilidades, pues un trabajador satisfecho genera mayor eficiencia laboral. Se determinó que la motivación que brindan a los empleados es únicamente de forma verbal.

Esto genera un efecto de insatisfacción, ya que el trabajador espera que a través de su esfuerzo se le reconozca su contribución al logro de los objetivos del hotel, y así sentirse impulsado a seguir mejorando su calidad laboral.

El personal que labora actualmente en el hotel se sentiría mejor motivado con compensaciones monetarias o premios sobre objetivos logrados, para evitar un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

4.5.2 Toma de decisiones

Es identificar el problema, elegir una solución, evaluar la eficacia de esta. La toma de decisiones es un proceso no un acto de escoger una alternativa.

La toma de decisiones en el hotel es realizada por la propietaria y consecuentemente la administradora; la misma se ejecuta al momento que surge la necesidad inmediata de tomar una decisión.

Se logró determinar que la opinión del empleado es tomada en cuenta por parte de la gerencia, convirtiéndose en una fortaleza para el hotel; ya que indica que existe buena relación entre empleados y administradores en la toma de decisiones. Además el trabajador es el que está en contacto directo con las

actividades en el hotel. Por lo tanto las opiniones que ellos aportan son importantes en la toma decisiones.

4.5.3 Comunicación

La comunicación es un factor clave en el proceso de dirección. Como podría ser un patrón de comunicación escrito, por medio del cual se divulguen las reglas o políticas de la empresa, impidiendo así confusiones o errores al efectuar las actividades laborales.

Se comprobó que la comunicación de las actividades que se efectúan en el hotel es de tipo oral; siendo esto una debilidad, ya que la comunicación al no estar por escrito, los empleados pueden desarrollar otras actividades que no hayan sido comunicadas. Ocasionando confusión entre los empleados.

A su vez puede ser mejorada la comunicación estableciendo un método por escrito para evitar confusión en las actividades.

Emisor ----- Canal ----- Receptor.

(Por escrito)

(Empleado)

4.5.4 Liderazgo

Se pudo observar a través de los resultados que el liderazgo que se ejerce en el hotel es de tipo autocrático, ya que la autoridad la ejecuta la dueña.

4.6 Control

Permite cerciorar de que las cosas ocurren conforme a lo planeado diseñándolo para las tareas y personas específicas a las que están destinadas a servir. Para que los controles respondan con eficiencia y eficacia deben de ser exactos, oportunos, económicos y flexibles, ajustándose a los planes y puestos, fáciles y claros, con criterios razonables, colocación estratégica e hincapié en la excepción, que se ajusten a la cultura organizacional, económica y las medidas correctivas necesarias.

4.6.1 Tipos de control

Control anticipado: La dirección puede implementar controles antes de la actividad. Este se da en el hotel cuando se realiza una actividad que requiere preparativos previos, con el fin de evitar entorpecimiento en la actividad.

Por lo tanto si existe un control sobre el personal, el cual lo hace a través de personas seleccionadas para que vigilar las diferentes áreas del hotel; y lo ejecutan por medio de la observación y reportes.

Lo que conlleva a que aplican el tipo de control anticipado; esto beneficia a la empresa pues detecta a tiempo cualquier situación positiva o negativa que pueda presentarse y al mismo tiempo corregirla.

4.6.2 Evaluación de desempeño

La vigilancia del desempeño es la observación del comportamiento, la inspección de los resultados o estudios de documentos como indicadores de desempeño, esto brinda a los empleados indicios de que sus actividades son importantes, necesarios sus esfuerzos y sus contribuciones muy valiosas.

Por lo tanto, el administrador y los empleados coinciden en que son evaluados por resultados; ya que al terminar alguna actividad evalúan la misma, para saber si lo hacen de manera correcta. Lo que nos confirma que es una fortaleza para el hotel ya que cuando la evaluación es inmediata los errores y obstáculos son corregidos inmediatamente, evitando que las actividades continúen realizándose mal.

CONCLUSIONES

Diagnóstico Administrativo:

El proceso de planeación se da de forma empírica; es decir conocimientos administrativos teóricos que son necesarios para el buen desarrollo del mismo. Sin embargo, también se encontraron características favorables, tales como el personal que contribuye al logro de los objetivos.

1. Se cuenta con un proceso de planeación, el cual es definido por los dueños, y éste no está establecido por escrito; lo cual debilita el logro de los objetivos del hotel. Por lo tanto cuando el empleado no conoce dicho proceso, no sabe hacia donde se dirige la empresa, ni como contribuye a la misma.
2. El proceso de organización lo realiza la propietaria. Este sistema utilizado ha surgido conforme a la necesidad que se ha presentado. Esta práctica aparentemente ha funcionado. Al mismo tiempo se logró observar que las líneas de autoridad también están definidas verbalmente, además no existe un organigrama que identifique y facilite la repartición de tareas.
3. La división de trabajo en la organización, esta bien definida ya que cada uno sabe el área de ejecución de actividades, pero éstas se han dado a conocer verbalmente más no por escrito.
4. La forma de delegar responsabilidades es verbal.
5. Es importante mencionar que el recurso humano que labora en el hotel mantiene una buena relación interpersonal; la cual genera el buen desenvolvimiento en las actividades dentro del hotel.
6. En la fase de integración, el reclutamiento se lleva a cabo a través de fuentes internas y externas; siendo la fuente interna la más utilizada. Lo anterior conlleva a la rotación de personal, lo cual genera una estabilidad y permanencia del personal evitando la constante contratación de personal nuevo que no esta inducido en el proceso del

trabajo realizado en la áreas del hotel. Y así evitar perdida de tiempo y recursos en la capacitación del nuevo personal.

Se determinó que si existe un proceso de inducción cuando se recluta de la fuente externa, el cual lo lleva acabo el personal existente dentro de la empresa.

Además el hotel tiene un plan de capacitación el cual es orientado a mejorar el conocimiento en las áreas específicas. Dicha capacitación es impartida por el INTECAP, por lo menos tres veces al año, lo que genera la especialización y optimización de los recursos en las tareas desarrolladas por cada elemento del hotel.

7. Se determinó que la propietaria de la empresa únicamente motiva al empleado de forma verbal; esto incide en un rendimiento no óptimo ya que los empleados esperan una motivación mayor por parte del mismo.
8. Las decisiones son tomadas por la propietaria; además es tomada en cuenta levemente la opinión de los empleados siendo esto positivo para el hotel ya que estos son los que están en contacto directo con las actividades y áreas del hotel.

La comunicación también se da de forma verbal. Esta acción ha provocado que el desenvolvimiento de las actividades no sea eficaz ya que al no tenerlas por escrito genera confusión ya que las órdenes se olvidan. El liderazgo dentro del hotel es autocrático.

9. Si existe control sobre el personal, el cual lo hace a través de personas seleccionadas para que vigilen las diferentes áreas del hotel; y lo ejecuten por medio de la observación y reportes.
10. Aplican el tipo de control anticipado.
11. El administrador y los empleados coinciden en que son evaluados por resultados; ya que cuando la evaluación es inmediata, los errores y obstáculos son corregidos en el momento, evitando que las actividades continúen realizándose mal. Además esto contribuye grandemente al logro de los objetivos del hotel.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que el proceso de planeación se desarrolle por escrito, para que sirva de guía al desarrollo de las actividades que se van a realizar en la empresa. Además se sugiere que se realice un organigrama el cual refleje la estructura organizacional del hotel; y así poder hacer las correcciones necesarias en caso de que sea preciso. Además, poder dar a conocer a los empleados este plan para que sepan que sus esfuerzos están encaminados al logro del propósito del hotel. Ver Propuesta Apéndice I
2. Es importante que la empresa cuente con un manual de funciones y atribuciones ya que sirve de herramienta para que el empleado conozca de forma clara y precisa sus funciones, evitando con esto, pérdida de tiempo y duplicidad de funciones. Ver apéndice II
3. Es importante que el personal que labore en la empresa este motivado para que rinda de manera más eficiente en sus labores, además es importante que la motivación no solo sea de manera verbal ya que el trabajador espera que se le reconozcan sus esfuerzos de otra manera. Ej. Gratificaciones económicas, premios etc.
4. Es fundamental que la administración del hotel posea un banco de datos, a través de una solicitud de empleo, el cual contenga información acerca de los empleados y posibles empleados potenciales, para poder hacerlas contrataciones al momento de requerirlas. Ver Apéndice II

BIBLIOGRAFÍA

- Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. 2 ED., Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill, 1985.
- Ibérico Europa ediciones. Administración y dirección de personal en los establecimientos
Hoteleros.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. México, McGrawHill, 2000.
- Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed., Colombia: McGraw-Hill, 2002.
- Mestres Soler, Juan R. Técnicas de gestión y dirección hotelera. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Leland, Karen y Keith Bailey Servicio al cliente. California, USA. 1997: Grupo Editorial Norma.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel. Administración. 6 ed., Colombia: Printice Hall, 1996.

APENDICE I

PROPUESTA DE MISION, VISION PARA EL HOTEL

La planeación implica la selección de misión, visión, objetivos los cuales son factores básicos en el proceso administrativo, que orientan a la empresa y empleados a que alcancen los propósitos a corto mediano y largo plazo. A través de un curso concreto de acción.

Se considera necesario que los mismos se plasmen por escrito y se coloquen en un lugar visible, con la finalidad de que los empleados conozcan el propósito de la empresa y evitar desviaciones en la toma de decisiones. Debido a que la empresa no cuenta con una misión, visión, objetos se les propone lo siguiente.

Visión

HOTEL Y RESTAURANTE NUEVO PASABIEN

Ser una organización nacional de la región nororiental sólida y eficiente, dentro del ramo hotelero con el fin de brindar un buen servicio a nuestros clientes nacionales y extranjeros.

Misión

HOTEL Y RESTAURANTE NUEVO PASABIEN

Somos una organización de la región nororiental sólida y eficiente, dentro del ramo hotelero; garantizando la satisfacción de nuestros clientes, con el apoyo y compromiso de nuestro amable persona.

APENDICE II
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA Y
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DEL HOTEL Y RESTAURANTE PASABIEN

ÍNDICE

	Páginas
Introducción	45
Objetivos	45
Justificación	46
Propuesta de organigrama administrativo Hotel y restaurante nuevo Pasabien	47
Manual de organización	48
Gerente general	49
Contador interno	50
Recepcionistas	51
Asistente de eventos especiales	52
Encargado de restaurante	53
Encargado del área hospedaje y restaurante de piscina	54
Meseras (ros)	55
Cajeros	56
Recamareras	57
Jefe de conserje	58
Jefe de Mantenimiento	59
Ayudante de Mantenimiento	60
Conserje de jardinero	61
Conserje de piscina	62
Lavandería y planchado	63
Jefe de cocina	64
Ayudante de cocina	65
Bodeguero	66

INTRODUCCIÓN

El organigrama y manual de funciones son instrumentos que tienen como finalidad fundamental facilitar en forma ordenada y sistemática la información concerniente a la jerarquía, unidad de mando como también el desempeño, características de los puestos, antecedentes históricos, base legal, y estructura organizacional del hotel.

A través del organigrama se establece gráficamente los niveles jerárquicos del hotel, para que sea de fácil comprensión para todo el personal operativo del mismo.

El organigrama es de utilidad para el hotel porque:

- Visualiza una imagen formal de la organización.
- Establece un origen de aclaración administrativo.
- Proporciona el discernimiento de la estructura
- Figura un mecanismo valioso para el razonamiento organizacional.

Las principales utilidades de un manual de organización son:

- Escatimar tiempo y esfuerzos en la realización del trabajo, obviando la repetición de instrucciones y reglas.
- Puntualizar las funciones encargadas a cada área en función, para precisar responsabilidades y evitar duplicidades y negligencias.
- Adecuado para la integración y orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Favorecer el aprovechamiento de los recursos humanos y material

OBJETIVOS

Contar con una representación gráfica de cómo está organizada la empresa para facilitar el conocimiento de la misma en los empleados.

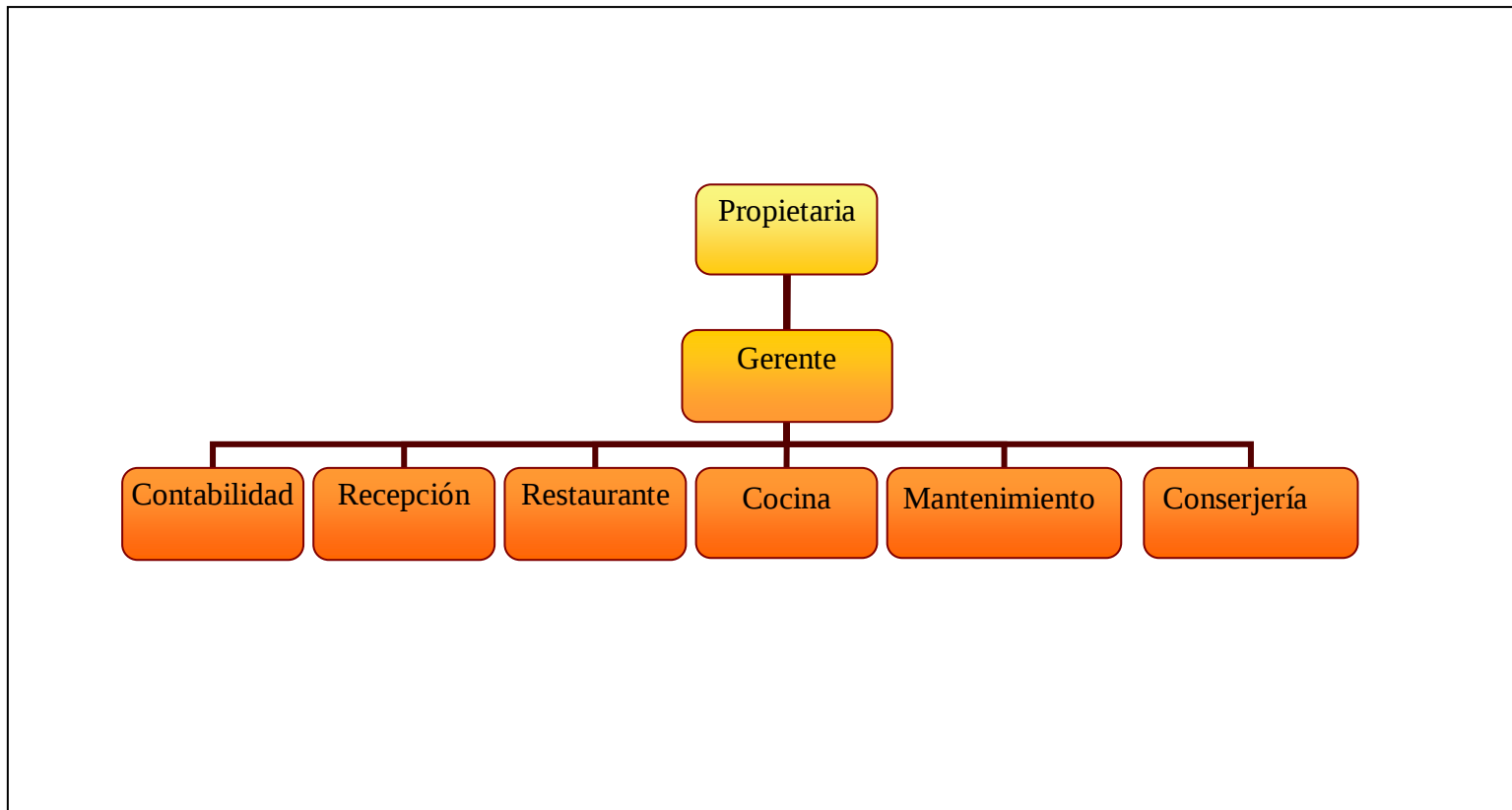
Definir claramente las actividades de cada trabajador dentro de su área, para la realización correcta de las labores dadas al personal, y con esto evitar que se dupliquen las actividades.

JUSTIFICACIÓN

Al realizar el estudio en la empresa, se estableció que no cuenta con un organigrama que defina correctamente los niveles jerárquicos, conforme a las funciones de cada departamento. Considerando este factor, como una debilidad para el hotel, por lo tanto se propone un organigrama.

Se comprobó que la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido, que permita establecer las actividades encomendadas al personal. Por lo cual es necesario que halla un instrumento que oriente al empleado, para evitar duplicidad de actividades y precisar las responsabilidades. Por tanto se hace necesario realizar una propuesta de un manual de organización para el hotel. El cual servirá de instrumento guía para el nuevo personal reclutado.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO HOTEL Y RESTAURANTE NUEVO PASABIEN



MANUAL DE ORGANIZACION

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Administrativa
PUESTO:	Gerente General
SUBALTERNOS:	Contador, cajero, Recepcionistas, Asistente de Eventos Especiales Encargado de Bodega Encargado de Personal de Restaurante Encargado de Restaurante y Hospedaje Jefe de Cocina Encargado de Mantenimiento, Jefe de Conserjes

JEFE INMEDIATO: Ninguno

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El Administrador será el encargado de eficientizar todos los recursos del hotel, para esto es necesario que el mismo cumpla con las funciones establecidas en este manual a demás desarrollar las distintas acciones para que el servicio al cliente sea de excelente calidad.

OBJETIVO:

Dirigir a los empleados para la realización de las actividades del hotel en forma rápida y eficiente.

ATRIBUCIONES:

- Administrar los recursos humanos, económicos y materiales que forman el hotel, para su mejor aprovechamiento
- Coordinar las actividades con los empleados
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos del hotel.
- Elaborar las cotizaciones requeridas por los clientes
- Autorizar pedidos de las Áreas departamentales del hotel.

REQUISITOS:

- Título de nivel Técnico Universitario (mínimo).
- Experiencia mínima de 3 años en un cargo similar.
- Conocimiento básico de las actividades de un hotel.
- Liderazgo activo y Organizado.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Es la autoridad administrativa en el hotel.
- Tiene la responsabilidad de utilizar y aprovechar los recursos materiales, financieros y humanos para beneficio de la empresa.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Administrativa
PUESTO:	Contador Interno
SUBALTERNOS:	Bodeguero, Cajeras.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Velar por el aprovechamiento de los recursos en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos con que cuenta la empresa.

OBJETIVO:

Mantener las cuentas en orden, mostrando una información contable histórica comparada con la actualidad basándose en las disposiciones legales internas y externas. Para la toma de decisiones.

ATRIBUCIONES:

- Realizar los pagos al personal; en cuanto a sueldos, prestaciones laborales, propinas, horas extras; además hacer pago y declaración de impuestos llevar el registros de ventas y compras del hotel.
- Elaborar los estados financieros como lo es Balance General, Estado de Resultados del hotel.
- Llevar un control de saldos con los proveedores

REQUISITOS:

- Título de Perito Contador
- Experiencia mínima de 1 año en un cargo similar.
- Conocimiento básico de las leyes e impuestos.
- Dinámico, con iniciativa, buena presentación, habilidad para trabajar en equipo.
- Buenas relaciones humanas

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene autoridad formal sobre el encargado de bodega.
- Tiene autoridad formal con las cajeras

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Administrativa
PUESTO:	Recepcionista
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Administrador

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es la persona encargada de mantener un contacto de información entre el cliente, proveedor, y el personal interno etc.

OBJETIVO:

Mantener una comunicación, activa, rápida, fidedigna con los clientes y los empleados.

ATRIBUCIONES:

- Atender las llamadas telefónicas.
- Mantener relaciones profesionales con los clientes
- Cobrar y entregar facturas a los clientes.
- Atender la entrada y salidas de huéspedes y clientes
- Elaborar informe de registro de clientes y presentárselo al administrador

REQUISITOS:

- Título de nivel medio de Secretaria Bilingüe.
- Experiencia mínima de 1 año en un cargo similar.
- Manejo de office.
- Excelente ortografía
- Manejo efectivo de archivo sistematizado y físico.
- Organizada, dinámica y extrovertida
- Buenas relaciones personales.
- Edad mínima 20 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene que atender a los clientes cordialmente, respetuosamente con interés y esmero.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Administrativa
--------------	----------------

PUESTO:	Asistente de eventos especiales
COMUNICACION:	Encargada de Restaurante, Jefe de Cocina, Jefe de Mantenimiento

JEFE INMEDIATO: Administrador

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es la organización para las diferentes áreas, y la decoración para los eventos que se presenten en el hotel.

OBJETIVO:

Es el encargo ofrecer un servicio adecuado a la celebración, sin contratiempos, y las peticiones requeridas del cliente.

ATRIBUCIONES:

- Dirigir el buen desempeño de su subalterno en las actividades relacionadas con eventos en su campo de acción.
- Promoción de ventas
- Publicidad
- Planear eventos
- Organizar eventos
- Supervisar eventos
- Control de suministros
- Controlar que el servicio se ejecute eficientemente.
- Comunicar a las áreas pertinentes para desarrollar los eventos a realizar.
- Elaborar un presupuesto según a la solicitud del cliente.
- Supervisar e informar a las áreas que tengan a cargo el evento.
- Controlar que los materiales y suministros que sean utilizados correctamente.

REQUISITOS:

- Título de administrador de empresas
- Experiencia mínima de 1 año en un cargo similar.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene autoridad para dirigir y coordinar el trabajo a los empleados de las áreas relacionadas con el evento.
- Tiene la responsabilidad de vigilar que se realice el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
--------------	-----------

PUESTO:	Encargado de restaurante
SUBALTERNOS:	Meseros y (ras)
JEFE INMEDIATO:	Administrador

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área debe velar por la atención inmediata para el cliente, en el área del restaurante. Además, debe dar una atención al cliente atenta y rápida para que se sientan satisfechos y motivados a regresar al hotel.

OBJETIVO:

Mantener una coordinación adecuada del personal para la atención personalizada, mediante el cual se promueva la venta de los platillos y bebidas, por medio de la carta o presentación de alimentos.

ATRIBUCIONES:

- Vigilar que los empleados estén atentos en la atención al cliente.
- Revisar un control de existencias de utensilios necesarios en el restaurante.
- Atender al cliente de forma atenta y rápida.
- Hacer pedidos al bodeguero de lo que se necesita.
- Mantener una supervisión en cuanto a la limpieza y coordinación de colores de la mantelería del restaurante
- Velar por el mantenimiento adecuado de los accesorios del restaurante.

REQUISITOS:

- Título de Administración de Empresas.
- Buenas relaciones personales.
- Extrovertido,
- Capacidad de liderazgo.

AUTORIDAD Y/O RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad controlar el desarrollo de las actividades que realiza el personal de restaurante.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Encargado del área de hospedaje y restaurante de piscina
SUBALTERNOS:	Meseras, Recamareas, Lavanderas,
JEFE INMEDIATO:	Administrador

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área debe velar por la atención inmediata para el cliente, en el área del restaurante de Piscina, habitaciones, áreas de Piscina. Además, debe dar una atención al cliente atenta y rápida para que se sientan satisfechos y motivados a regresar al hotel.

OBJETIVO:

Verificar el cumplimiento del trabajo de acuerdo a la solicitud por el cliente, referente al servicio requerido de manera adecuada para la satisfacción del mismo.

ATRIBUCIONES:

- Vigilar que los empleados esten atentos en la atención al cliente
- Mantener un control de existencias de utensilios necesarios para las habitaciones, restaurante exterior y lavandería
- Atender al cliente de forma atenta y rápida.
- Hacer pedidos al bodeguero de lo que se necesita.
- Mantener una supervisión en cuanto a la adecuada limpieza y coordinación de colores de acuerdo a cortinas y ropa de cama.
- Velar por el mantenimiento adecuado de los accesorios de las habitaciones, restaurante exterior, y lavandería.

REQUISITOS:

- Título de Administración de Empresas
- Experiencia mínima de 2 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene autoridad para dirigir el desarrollo del trabajo realizado por el personal encargado de la piscina, habitaciones, lavandería y planchado.
- Tiene la responsabilidad de vigilar que se realice el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Meseras y/o Meseros.
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Encargado del área restaurante, Encargado de área de Hospedaje

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área debe velar por la atención inmediata para el cliente, en el área del restaurante de piscina, habitaciones, áreas de piscina.

OBJETIVO:

Dar una atención al cliente atenta y rápida para que se sientan satisfechos y motivados a regresar al hotel.

ATRIBUCIONES:

- Se encarga de servir al cliente y atenderle.
- Atender al cliente de forma atenta y rápida.
- Es su responsabilidad revisar los utensilios como vajillas, cristalería, platería se encuentren colocados adecuadamente y limpios para el cliente
- Mantener una supervisión en cuanto a la limpieza y coordinación de colores de la mantelería del restaurante
- Velar por el mantenimiento de los accesorios de las habitaciones

REQUISITOS:

- Diploma de tercero básico.
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Cajeras
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Contador interno.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área debe velar por la atención inmediata para el cliente, en cuanto al cobro adecuado para que se sientan satisfechos y motivados a regresar al hotel.

OBJETIVO:

Realizar el cobro a los clientes el hotel.

ATRIBUCIONES:

- Encargada de cobrar al cliente y atenderle alguna petición.
- Atender al cliente de forma atenta y rápida.

REQUISITOS:

- Título de perito Contador
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar.
- Debe tener nociones elementales de matemáticas, y realización de facturas
- Buenas relaciones interpersonales

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Recamareras
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	El Encargado de área de hospedaje.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área debe velar por la atención inmediata para el cliente, en cuanto a las habitaciones para que se sientan satisfechos y motivados a regresar al hotel.

OBJETIVO:

Mantenimiento y aseo a las habitaciones del hotel.

ATRIBUCIONES:

- Limpieza de Baños.
- aprovisionar los enceres para el uso del cliente y colocarlos en la habitación de forma oportuna
- Cambiar ropa de cama
- Mantener limpias las habitaciones y sus alrededores.
- Custodia las llaves de las habitaciones.
- Limpieza de ropa del cliente

REQUISITOS:

- Sexto grado de Primaria.
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Jefe de conserjes

SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Administrador

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área debe velar por la limpieza, orden y armonía de las que le correspondan en el hotel Para que se sientan satisfechos y motivados a regresar al hotel.

OBJETIVO:-

Limpieza en las áreas correspondientes del hotel, además constituye el centro de relación con los huéspedes y clientes de carácter asistencial e informativo

ATRIBUCIONES:

- Atender al cliente de forma atenta y rápida.
- Trasladar el equipaje del cliente a la habitación.
- Mantener la limpieza en el área asignada en el hotel .

REQUISITOS:

- Sexto grado de Primaria.
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Jefe de mantenimiento

SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Administrador.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área cuya misión es, ejecutar cuantas tareas de tipo técnico se presenten para conservar en las mejores condiciones de funcionamiento y uso de las instalaciones.

OBJETIVO:

Debe establecer una efectiva actividad de mantenimiento preventivo y correctivo para el rendimiento adecuado de cada elemento integrante de la estructura básica del hotel.

ATRIBUCIONES:

- Distribuir el trabajo entre el personal existente del área de mantenimiento
- Vigilar el cumplimiento de las ordenes de restauración
- Informar al administrador, al momento de haber terminado los trabajos de mantenimiento que lo ameriten.
- Inspeccionar el buen estado de las instalaciones , máquinas, bombas, motores,
- Es el responsable en su totalidad del buen funcionamiento de las instalaciones.

REQUISITOS:

- Título de Técnico de mantenimiento industrial
- Experiencia mínima de 3 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales
- Edad mínima 24 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Ayudante de mantenimiento
SUBALTERNOS:	Ninguno

JEFE INMEDIATO: Jefe de mantenimiento
--

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado de esta área cuya misión es coordinar controlar cuantas tareas de tipo de limpieza y mantenimiento en la piscina, jardines para conservar en las mejores condiciones de funcionamiento y uso de las instalaciones.

OBJETIVO:

Establecer una efectiva actividad de mantenimiento para el rendimiento adecuado en las instalaciones de piscina y jardines del hotel

ATRIBUCIONES:

- Distribuir el trabajo entre el personal existente del área de mantenimiento
- Vigilar el cumplimiento de las ordenes de limpieza y mantenimiento
- Informar al administrador, al momento de haber terminado los trabajos de mantenimiento que lo ameriten.
- Inspeccionar el buen estado de las áreas a su cargo

REQUISITOS:

- Tercero básico o título nivel medio
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Conserje de Jardines
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Conserjes

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado del mantenimiento área verde para que provea un ambiente de satisfacción y descanso al cliente del hotel.

OBJETIVO:

Limpieza y mantener una variedad de flores y plantas en las áreas verde y jardines correspondientes del hotel.

ATRIBUCIONES:

- Regar, Podar, cuidar y mantener área verde del hotel, piscina etc.
- Mantener limpias las áreas verdes y sus alrededores.

REQUISITOS:

- Sexto grado de primaria.
- Experiencia mínima de 2 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales
- Edad mínima 20 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Conserje de piscina
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Jefe de conserjes

DESCRIPCIÓN GENERAL:

El encargado del mantenimiento y limpieza de la piscina para que provea un ambiente de satisfacción y descanso al cliente del hotel.

OBJETIVO:

Limpieza y presentación de la piscina correspondiente del hotel.

ATRIBUCIONES:

- Mantener y Limpiar la basura de la piscina y sus alrededores.
- Mantener la piscina en óptima condiciones de funcionalidad.

REQUISITOS:

- Sexto grado de Primaria.
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales
- Edad mínima 20 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Lavandera, y planchadora
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Encargada área de Hospedaje

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es el encargado del mantenimiento y limpieza y aprovisionamiento de ropa necesaria para el funcionamiento de las áreas que requieran de la misma para el servicio del cliente en el hotel.

OBJETIVO:

Mantener limpia y preparada la ropa de cama, mantelería, toallas, que se utiliza en el hotel.

ATRIBUCIONES:

- Encargada de lavado y planchado de ropa del hotel y clientes.
- Encargados del inventario de ropa, cortinas, sabanas, toallas
- Reportar las faltas de ropa como el deterioro de la misma.

REQUISITOS:

- Experiencia mínima de 1 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Jefe de Cocina,
SUBALTERNOS:	Ayudantes de Cocina
JEFE INMEDIATO:	El Encargado del área correspondiente.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es el encargado del departamento de cocina pues será el responsable de la realización de todas las tareas en la cocina para ofrecerle un servicio exquisito y variable al cliente...

OBJETIVO:

Coordinar que las actividades desarrolladas por sus subalternos se cumplan debidamente.

ATRIBUCIONES:

- Organizar y planificar los horarios de trabajo, días libres, vacaciones, horas extras.
- Responsabilidad directa del personal a su cargo
- Composición de cartas de menú.
- Responsable de la elaboración de las comidas en cuanto a calidad y tiempo de preparación.
- Distribuir el trabajo a tiempo entre los ayudantes de cocina
- Supervisar y vigilar el orden y limpieza
- Comprueba que se han despachados todos los platos
- Control de calidad de los alimentos
- Es el encargado y supervisor de las compras de carnes, pescados, hortalizas, frutas; y artículos necesarios en el área de cocina.
- Presenta diariamente informes de inventarios de existencias.

REQUISITOS:

- Título de Técnico o conocimiento práctico en comida nacional e internacional
- Tener conocimiento técnico sobre manejo de personal.
- Experiencia mínima de 3 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales
- Edad mínima 25 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Ayudantes de cocina
SUBALTERNOS:	ninguno
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Cocina.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Es el asistente del jefe del departamento de cocina pues será la ayuda para la realización de todas las tareas en la cocina para ofrecerle un servicio exquisito y variable al cliente.

OBJETIVO:

Contribuir que las actividades a desarrolladas se complemente debidamente con el jefe de cocina.

ATRIBUCIONES:

- Responsabilidad Indirecta
- Ayuda a la composición de cartas
- Ayuda a el estudio de precios de venta
- Prepara y elabora comidas.
- Contribuye y suple en los horarios de trabajo, días libres, vacaciones, horas extras.
- Contribuye y vigilar el orden y limpieza
- Despacha todos los platos
- Cumple con la verificación del control de calidad de los alimento.

REQUISITOS:

- Título de Técnico o conocimiento practico en comida nacional e internacional
- Experiencia mínima de 2 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales
- Edad mínima 25 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

HOTEL Y RESTURANTE NUEVO PASABIEN

ÁREA:	Operativa
PUESTO:	Bodeguero
SUBALTERNOS:	Ninguno
JEFE INMEDIATO:	Contador interno.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Velar que los suministros del hotel mantengan un stock permanente de mercadería.

OBJETIVO:

Controlar la entrega y salida de los suministros para el uso en las diferentes áreas funcionales.

ATRIBUCIONES:

- Cotizar con los proveedores todos los artículos necesarios en el hotel
- Comprar y despachar los productos necesarios para el funcionamiento del hotel
- Ordenar la bodega a manera que los productos se mantengan en buen estado
- Llevar un Kardex en donde se describa las entradas salidas y saldos competentes a la mercadería utilizada por hotel.
- Mantener limpia la bodega.

REQUISITOS:

- Título de Administración de empresas
- Experiencia mínima de 2 años en cargo similar.
- Buenas relaciones interpersonales
- Edad mínima 25 años.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

- Tiene la responsabilidad de realizar el trabajo de una manera rápida y eficaz.

APENDICE III

PROPUESTA DE HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD PARA EMPLEO

Fotografía Reciente.

Fecha _____

Nombre _____

Apellidos _____ Nombre _____

Domicilio _____

Teléfono _____ Nombre de los padres _____

_____. Edad _____ Fecha y lugar de Nacimiento _____ Nacionalidad _____

Sexo _____ Estado civil _____ Nombre del cónyuge _____

_____. Profesión _____ Número de cédula _____

Pariente Proximo _____

Nombre	TEL.	Parentesco
Número de hijos menores de 18 años _____ Otros dependientes _____		
En caso de urgencia notificar a _____		
Nombre	Parentesco	
Si tiene parientes empleados en este Hotel _____		
Nombre	Parentesco	
Si ha sufrido algún proceso penal _____		
¿Esta actualmente empleado? _____ ¿Se puede pedir referencia en el centro donde trabaja?		
Actualmente _____ ¿Para qué trabajo posee más aptitudes? _____		
¿Qué trabajo desea desempeñar? _____		
Sueldo mínimo aceptable _____		

EDUCACIÓN

Nombre del colegio o Universidad	Localidad	Del (Año) a	Estudios que posee	Observaciones
--	-----------	--------------	--------------------	---------------

REFERENCIAS

Dichas referencias han de ser de cinco años como mínimo.

NOMBRE	DIRECCIÓN	PROFESION	TELÉFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
--------	-----------	-----------	----------	------------------------

RELACION DE EMPLEOS ANTERIORES

Trabajo en los últimos 3 años, o causas si las hay, de no haber trabajado

Nombre del centro de trabajo_____

Dirección_____Teléfono _____

Actividad del centro de trabajo_____

Tiempo del empleo _____ Sueldo_____

Razones de cambio de empleo _____

Nombre del centro de trabajo_____

Dirección_____Teléfono _____

Actividad del centro de
trabajo_____

Tiempo del empleo _____ Sueldo_____

Razones de cambio de empleo _____

Nombre del centro de trabajo_____

Dirección_____Teléfono _____

Actividad del centro de trabajo_____

Tiempo del empleo _____ Sueldo_____

Razones de cambio de empleo _____

APTITUDES

Grupo A

___ Recepción
___ Jefe de sector
___ Secretaría
___ Contabilidad
___ Cajero
___ Auxiliar de contabilidad

Grupo C

___ Camarero
___ Ayudante de resé.
___ Aprendiz de rest.
___ Barman
___ Ayudante de bar

Grupo E

___ Portero de carros
___ Mozo de equipajes
___ Mensajero
___ Portero de servicio
___ Vigilante

Grupo B

___ Camarera
___ Lavandería
___ Conserje
___ Planchado

Grupo D

___ Jefe de cocina
___ Cocinero
___ Pastelero
___ Ayudante Cocina
___ Bodeguero
___ Lava-platos

Grupo F

___ Electricista
___ Carpintero
___ Jardinero
___ Piscina

Además de las aptitudes ya indicadas reseñe los conocimientos a la categoría que usted desea desempeñar y máquinas que conoce.

IDIOMA QUE CONOCE

Ex = Excelente

B = Bueno

R = Regular

HABLADO			ESCRITO			ENTENDIDO		
Ex	B	R	Ex	B	R	Ex	B	R

Inglés

Alemán

Francés

Italiano

Español

Otros

FIRMA DEL SOLICITANTE.

A llenar por la dirección del Hotel.

EVALUACIÓN INICIAL

1. Apariencia _____
2. Facilidad de expresión _____
3. Facilidad de comprensión _____
4. Personalidad _____
5. Estabilidad emocional _____
6. Intereses _____

RESULTADO DE LA ENTREVISTA

- _____ NO APTO
- _____ APTO CON RESERVAS
- _____ APTO

PERIODO DE PRUEBA

Empieza _____

Empleo _____

Sueldo _____

Resultado _____

Entrevistado por _____

Fecha _____

Observaciones

Firma Jefe de Personal

APENDICE IV

GUIA DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS