



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA
CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA EN GESTIÓN HOTELERA**

TEMA

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE ASIGNACIÓN DE
CARGOS OPERATIVOS DE LA HOSTERÍA “RUMIPAMBA DE LAS
ROSAS”, UBICADA EN EL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE
COTOPAXI”.**

AUTOR

JULIO ANDRÉS JARRÍN RAZO

DIRECTOR DE TESIS

INGENIERO MARIO FLORES

QUITO-ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **JULIO ANDRÉS JARRÍN RAZO**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

JULIO JARRÍN

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por el señor **JULIO ANDRÉS JARRÍN RAZO**

ING. MARIO FLORES SALAZAR

AGRADECIMIENTO

De manera principal a **Dios** por darme vida y sobre todo darme la fuerza para superar los tiempos difíciles y duros que me ha tocado vivir y culminar con el cumplimiento de mis metas y mis sueños.

A mis Padres, por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho por mi bienestar, por ser mi soporte a cada momento y sobre todo siempre y llenarme de bendiciones.

A mi Esposa, que ha sido mi constante apoyo y me ha llenado de mucha felicidad.

Mi reconocimiento a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**, por abrirme las puertas de su prestigiosa institución.

A mi Director de Tesis, **Ing. Mario Flores**, por su apoyo incondicional y su invalorable amistad.

A la **Hostería Rumipamba de las Rosas** por su apertura y autorización para realizar el presente estudio.

MUCHAS GRACIAS A TODOS

JULIO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico de manera muy especial a los pilares más importantes de mi vida, A mis padres **JULIO JARRIN y MONICA RAZO.**

A mis hermanos **Alejandra y Cristian.**

Y alguien muy especial en mi vida a mi esposa **Gabriela Ledesma** que me ha brindado su apoyo incondicional.

Por hacer realidad unos de mis sueños y darme amor infinito, su comprensión y apoyo a los proyectos que emprendido a lo largo de mi vida.

Esta tesis es para toda aquella persona que me brindo palabras de aliento para que yo llegue a donde estoy.

Esta tesis va especialmente dedicada para mi hija **Valentina Jarrín** que es un pilar muy importante en mi vida

MUCHAS GRACIAS A TODOS

JULIO

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	viii
RESÚMEN EJECUTIVO	ix
Situación Actual de la Hostería.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4 MARCO REFERENCIAL.....	3
1.4.1 Descripción del Lugar	3
1.4.1.1 Parámetros	4
1.5 MARCO TEÓRICO	4
1.5.1 Administración Hotelera.....	4
1.5.2 Alojamiento	5
1.5.2.1 Categoría de Alojamientos Hoteleros	6
1.5.2.2 Grupo Alojamientos Hoteleros	6
1.5.2.2.3 Tipo de Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas	6
1.5.3 Gestión de Talento Humano (A.R.H)	6
1.5.4 Finalidad de la Gestión de Talento Humano.....	7
1.5.5 Ventajas de la Gestión de Talento Humano	7
1.5.6 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.	8
1.5.7 Procesos de la Administración de Talento Humano (ARH)	8
1.5.7.1 Planificación	8
1.5.7.2 Organización	9
1.5.7.3 Dirección.....	9
1.5.7.4 Control.....	9

1.5.8 Subprocesos de la Administración de Talento Humano (ARH)	9
1.5.8.1 Reclutamiento.....	9
1.5.8.3 Integración.....	10
1.5.8.4 Compensación de las personas	10
1.5.8.5 Desarrollo de personas.....	10
1.5.8.6 Mantenimiento de personas	10
1.5.8.7 Monitoreo de persona.....	11
1.6 Diseño de Puestos.....	11
1.7.1 Modelo Clásico	12
1.7.1.1 Ventajas.....	12
1.7.1.2 Resultados reales.....	13
1.7.2 Modelo Humanista.....	13
1.7.2.1 Diferencias Entre Modelo Humanista y Modelo Clásico	14
1.7.3 Modelo Situacional.....	14
1.8 Enriquecimiento de los Puestos.....	15
1.8.1 Descripción de Cargos (Aspectos Intrínsecos)	15
1.8.2 Análisis del Cargo (Aspectos Extrínsecos)	16
1.9 Métodos para la Descripción y Análisis de Cargos.....	19
1.9.1 Método de Observación Directa.....	19
1.9.1.2 Desventajas.....	19
1.9.2 Método de Cuestionario.....	20
1.9.3 Método de la Entrevista	20
1.9.4 Métodos Mixtos.....	21
1.10.2 Desventajas de un Manual.....	23
1.11 Manual de Funciones.....	23
1.11.1 Objetivos de un Manual de Funciones.....	24
1.11.2 Estructura Básica de un Manual de Funciones.....	25
CAPÍTULO II	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1 Método.....	26
2.2 Fases de la Investigación.....	26
2.2.1 Recopilación de la información	26
2.2.2 Diagnóstico.....	26
2.2.3 Propuesta	27

2.2.4 Informe	27
2.3 Métodos de la Investigación	27
2.3.1 Método Deductivo.....	27
2.3.2 Método Inductivo	27
2.3.3 Método Sintético.....	27
2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación	28
CAPÍTULO III	30
DIAGNÓSTICO.....	30
ENCUESTA.....	38
CUESTIONARIO.....	38
CAPÍTULO IV	48
4.1. Diseño de Organigramas de la “Hosteria Rumipamaba de las Rosas”	48
4.2. MANUAL DE ASIGNACIÓN DE CARGOS OPERATIVOS DE LA “HOSTERÍA RUMIPAMBA DE LAS ROSAS”	52
4.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	54
4.4 PRESUPUESTO DE COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS	102
4.5.Cronograma de Implementación.....	104
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
Bibliografía:	108

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico.- 1 Análisis y descripción de cargos.....	18
Gráfico.- 2 Organización Actual del Personal.....	30
Cuadro.- 1 Análisis Interno Fortalezas y Debilidades.....	36
Cuadro.- 2 Análisis Externo Oportunidades y Amenazas.....	37
Cuadro.- 3 Cuenta con Organigramas.....	40
Gráfico.- 3 Cuenta con Organigramas.....	40
Cuadro.- 4 Cuenta con un Manual de Funciones.....	41
Gráfico.- 4 Cuenta con un Manual de Funciones.....	41
Cuadro.- 5 Funciones que Realiza.....	42
Gráfico.- 5 Funciones que Realiza.....	42
Cuadro.- 6 Condiciones de Trabajo.....	43
Gráfico.- 6 Condiciones de Trabajo.....	43
Cuadro.- 7 Jefe Inmediato.....	44
Gráfico.- 7 Jefe Inmediato.....	44
Cuadro.- 8 Responsabilidades del Puesto.....	45
Gráfico.- 8 Responsabilidades del Puesto.....	45
Cuadro.- 9 Priorización de Estrategias.....	46
Gráfico.- 9 Organigrama Funcional.....	49
Gráfico.- 10 Organigrama Estructural.....	50
Gráfico.- 11 Organigrama de Posición.....	51
Cuadro.- 10 Costo de la Implementación.....	102
Cuadro.- 11 Cronograma de Actividades.....	104

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE ASIGNACIÓN DE CARGOS OPERATIVOS DE LA HOSTERÍA “RUMIPAMBA DE LAS ROSAS”.

Autor: Julio Jarrín

Director: Ing. Mario Flores

Fecha: Quito 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis para la obtención del título de Ingeniería en Gestión Hotelera tiene como objetivo principal el “Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos Operativos” de la Hostería Rumipamba de las Rosas, que está ubicada en el Cantón Salcedo provincia de Cotopaxi.

Rumipamba de las Rosas es una Hostería que pertenece a la cadena hotelera “CIALCOTEL”. Su estilo es de una hostería rústica con detalles elegantes la cual ofrece un servicio de alojamiento, alimentos y bebidas. La hostería tiene una alta acogida, su visión es ser la mejor y más reconocida hostería a nivel nacional e internacional, del centro norte del país, con servicios turísticos de categoría y estándares internacionales. Se dirige a un segmento de mercado de nivel económico medio alto y alto.

El problema principal de la Hostería radica en que no cuenta con un manual de funciones actualizado, esto puede llegar afectar a dicho establecimiento y empleados porque con el pasar de los años los reglamentos, leyes y funciones que se deben tomar en cuenta han cambiado, ya que la hotelería ha evolucionado, por esta razón la Hostería Rumipamba de las Rosas debe tomar en cuenta dicha necesidad para mejorar en la organización y reestructuración de actividades así como en sus reglamentos.

Con el fin de remediar los inconvenientes, se diseñó los organigramas estructural, funcional y posicional, también se diseñó la propuesta del manual de funciones ya que esto permitirá establecer y señalar funciones a cumplir en los diferentes cargos para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales.

Situación Actual de la Hostería

- No todo el personal conoce si la empresa cuenta con organigramas estructural, funcional y posicional, por esta razón los colaboradores no saben quién es su jefe inmediato.
- Los colaboradores no están al tanto de que la Hostería cuenta con un manual de funciones.
- La totalidad del personal no conocen claramente las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo.
- Se manifiesta que más de la mitad del personal no cuenta con las condiciones de trabajo necesarias.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo contiene el diseño de una estructura organizacional y el manual de funciones, de la Hostería Rumipamba de las Rosas, con el fin de facilitar el conocimiento de la empresa, desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus colaboradores, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa competitiva.

En la primera parte, se hace un Planteamiento de la Investigación, describiendo la actividad de la Hostería, su tipo de administración y su actual necesidad para mejorar el Manual de Funciones. Establece los objetivos que se pretenden alcanzar en el estudio, justifica el desarrollo e importancia del mismo.

La segunda parte hace referencia al Marco Teórico y Conceptual que se debe estudiar para fundamentar el desarrollo efectivo de la investigación, respaldando así la idea principal: “El Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos”.

La tercera parte establece la Metodología de Investigación a utilizar, las técnicas que se aplicarán para la recolección de la información que posteriormente será tratada y analizada.

La cuarta parte hace un diagnóstico de la situación actual de la hostería a través del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado.

En la quinta parte se elabora la propuesta en base al diagnóstico y se plantea el mejoramiento del manual de funciones, ya que esto permitirá establecer y señalar funciones a cumplir en los diferentes cargos, para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, se incluye la bibliografía.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Hostería Rumipamba de las Rosas, ubicada en el Cantón Salcedo, fue una antigua hacienda que con mucha imaginación y buen gusto fue transformada en una singular Hostería, donde hoy se puede disfrutar de toda la comodidad y el confort moderno en un entorno campestre único. Cada rincón de la hostería cuenta con su propia historia donde se mezclan la armonía de la naturaleza con el descanso, el relax, el entretenimiento y la mejor gastronomía de la zona.

En sus cercanías se encuentran los mercados y ferias artesanales más importantes del país, el paisaje andino se muestra en su máximo esplendor con la imponente presencia del volcán de nieve perpetua más alto del mundo: El Cotopaxi, que en conjunto con las lagunas de Yambo, Quilotoa, Anteojos y las ciudades de Ambato y Baños brindan la más variada diversidad de actividades.

Rumipamba de las Rosas, cuenta con empleados que realizan las funciones de manera empírica, ya que desconocen la existencia del Manual de Asignación de Cargos y presenta dificultades por contar con el manual desactualizado, creando un problema interno y desorganización en la Hostería, esto afecta directamente a los clientes porque disminuye la calidad en el servicio.

El Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos Operativos permitirá establecer y señalar las funciones, requisitos y responsabilidades a cumplir en los diferentes cargos para facilitar y encaminar el logro de los objetivos organizacionales.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera ayudará el Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos Operativos a la Hostería Rumipamba de las Rosas?

Sub Pregunta

- ¿Qué información debe tener un manual de funciones para una hostería de 3 estrellas y cuáles son las tareas según cada cargo?
- ¿Para qué sirve el manual de asignación de cargos operativos?
- ¿Por qué es necesario el mejoramiento del manual de asignación de cargos operativos de la Hostería Rumipamba de las Rosas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos Operativos de la Hostería “Rumipamba de las Rosas”, ubicada en el Cantón Salcedo, para conocer de manera clara y concreta las funciones que tiene que desempeñar cada colaborador en su puesto de trabajo a través de este manual.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación real de las funciones, requisitos y responsabilidades de cada persona y la determinación de las falencias que posee el área operativa de la hostería “Rumipamba de las Rosas”
- Determinar las funciones de los Cargos Operativos.
- Determinar los requisitos de los cargos.
- Diseñar Organigrama Estructural, Funcional y Posicional.
- Diseñar y proponer el manual de cargos operativos para la Hostería Rumipamba de las Rosas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como motivo un Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos Operativos, ya que en la actualidad “La Hostería Rumipamba de las Rosas” cuenta con un manual desactualizado. La reestructuración del manual permitirá establecer y señalar las funciones a cumplir en los diferentes cargos, para facilitar el desempeño de las actividades en cada puesto de trabajo logrando mayor productividad en el servicio.

Además se encontró una duplicidad de funciones en el personal operativo, para lo cual se diseñará los perfiles de los cargos, lo que permitirá contar con un instrumento técnico que evitará se produzca la duplicidad de funciones.

Teniendo en cuenta que el Manual de Asignación de Cargos Operativos es una herramienta que permitirá la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la Hostería, se hace necesario el mejoramiento del mismo.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Descripción del Lugar

Rumipamba de las Rosas está situado en el Cantón Salcedo, lugar estratégico, ya que tiene cerca atractivos turísticos muy importantes como: El Volcán Cotopaxi, El Quilotoa, La Laguna de Yambo y La Ciudad de Ambato.

La Hostería, con sus extensos jardines decorados, una gran variedad de piezas antiguas, como molinos de piedra, coches antiguos, una pequeña y pintoresca laguna, algunos animales, fachadas decoradas con excelente gusto y bellos rincones dignos de fotografiarlos para tenerlos de recuerdo, hacen de esta Hostería única en su género.

Las habitaciones son muy confortables, tienen hasta cuatro camas, TV Cable, Wi-fi, teléfono, baño interior. (www.rumipamba.com, s.f.)

1.4.1.1 Parámetros

Todos los establecimientos hoteleros deberán cumplir las normas sectoriales que resulten aplicables, con especial mención de la legislación laboral, así como de las normas de seguridad, urbanismo, accesibilidad, medio ambiente y culturales.

Destinar sus instalaciones a la prestación de los servicios turísticos conforme a la modalidad ejercida.

Cuidar del buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones y servicios del establecimiento, y garantizar en los mismos la salud y seguridad de las personas y seguridad de los bienes.

Cuidar del buen trato dado a los clientes por parte del personal de la empresa.

Facilitar al cliente, cuando solicite, la documentación preceptiva para formular reclamaciones.

Facilitar a la Administración la información y documentación preceptiva para el correcto ejercicio de las atribuciones que le correspondan. Rodríguez (2012)

Estos son un poco de los parámetros u obligaciones que se deben seguir al momento de realizar la Propuesta de Mejoramiento del Manual de Asignación de Cargos Operativos a la Hostería “Rumipamba de las Rosas”

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 Administración Hotelera

Conforme manifiesta (Rubí, 2011) la administración hotelera tienen origen desde la función básica que posee un administrador de empresas y es importante que se considere que se encuentra inicialmente limitada a la planificación y a la distribución eficientemente realizada de todos los fondos necesarios para cubrir aquellas operaciones que le corresponden a un negocio empresario de este estilo.

De todas formas, este concepto acerca de la administración hotelera, ha sufrido una evolución drástica de tal manera que, si en una empresa de hotelería se implementa un modelo eficiente para la administración hotelera, es posible que mediante la misma se pueda lograr el alcance de todos aquellos objetivos que se impone una empresa al momento de su constitución, especialmente cuando se coordinan los procesos actualizados mediante los cuales los responsables de la empresa hotelera toman las decisiones correspondientes que incluyen todas las actividades que se desarrollan en el hotel en cuestión.

La administración hotelera persigue dos importantes objetivos que poseen una prioridad diferente. Por ejemplo, el objetivo primario se trata de la maximización de todas aquellas acciones que están por el bienestar económico de las personas propietarias de la empresa hotelera. Es importante tener en consideración que este objetivo de la administración hotelera se interpreta como la maximización del precio con las que se costean las acciones comunes, algo que implica una diferencia con respecto a la maximización correspondiente a la ganancia por acción o a la ganancia neta. El segundo objetivo claro que tiene que ver con la aplicación de la administración hotelera es, definitivamente, el lograr la satisfacción tanto de los empleados como de la comunidad en la cual la empresa lleva a cabo sus actividades, por ende, es común asociar esto con los objetivos personales de la empresa, sin embargo, si se habla de la administración hotelera desde un punto de vista financiero, generalmente el mismo resulta tener una relevancia mucho menores cuando a la maximización de los precios correspondientes a las acciones.

1.5.2 Alojamiento

Según el artículo 3 del Reglamento Oficial de Actividades Turísticas, son establecimientos de alojamiento los dedicados de manera habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento, con o sin otros servicios complementarios.

La categoría de los establecimientos hoteleros y no hoteleros se determinará por medio del distintivo de la estrella y se clasificará en atención a las características y calidad de sus instalaciones y servicios que presten de la siguiente manera:

1.5.2.1 Categoría de Alojamientos Hoteleros

1.5.2.2 Grupo Alojamientos Hoteleros

1.5.2.2.1 Tipo de Hoteles

- Hoteles (de 5 a 1 estrellas doradas).
- Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).
- Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

1.5.2.2.2 Tipo Hostales y Pensiones

- Hostales (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- Hostales Residencias (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- Pensiones (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.5.2.2.3 Tipo de Hosterías, Moteles, Refugios y Cabañas

- Hosterías (de 3 a 1 estrellas plateadas)
- Moteles (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- Refugios (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- Cabañas (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.5.2.2.4 Tipo Alojamientos No Hoteleros

- Complejos Vacacionales (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- Campamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).
- Apartamentos (de 3 a 1 estrellas plateadas).

1.5.3 Gestión de Talento Humano (A.R.H)

Chiavenato I,(2007) define La administración de Recursos Humanos como: la función administrativa encargada de Integrar, planificar, reclutar, seleccionar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la empresa para tener una organización de calidad.

(Garcia M. S., 2005) Define la gestión del talento humano como: “La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”.

1.5.4 Finalidad de la Gestión de Talento Humano.

Para Montana, P. (2002) La Finalidad de la Gestión de Talento Humano se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente. (Pág. 2)

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consistente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Chiavenato I, (2004)

Nos permite conocer a las personas que trabajan en la compañía, las funciones que realizan, crear un clima laboral en armonía, prepararlos para contar con los recursos humanos satisfechos y altamente calificados que brinden calidad humana y eficiencia en los servicios además de brindar a los empleados las condiciones de trabajo adecuadas.

1.5.5 Ventajas de la Gestión de Talento Humano

- Es Fundamental para llevar una buena administración del personal de una organización traduciendo en un mejor servicio a sus clientes.
- De él depende la mayor parte de tener al personal más eficiente, más idóneo para el puesto que se ésta requiriendo.

- Crea la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo.
- Capacita al recurso humano, pues procura actualizar sus conocimientos para garantizar eficiencia.
- Permite que los recursos sean canalizados a sus áreas respectivas ya no habrá empleados haciendo cálculos o funciones que no les corresponden.

1.5.6 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

- Lograr sus objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.
- Crear un espíritu de sana competencia entre los empleados para querer ser mejores.
- Brindar empleados bien entrenados y motivados a la organización.
- Desarrollar y mantener un buen clima laboral.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

1.5.7 Procesos de la Administración de Talento Humano (ARH)

la administración de Talento Humano para Chiavenato I,(2004) es un proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.

1.5.7.1 Planificación

La planeación es la primera función administrativa del proceso de la Gestión de Talento Humano encargada de definir los objetivos para el futuro, desempeño organizacional y deciden sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. Chiavenato I, (2004)

1.5.7.2 Organización

La organización busca los medios y recursos que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Chiavenato I, (2004)

1.5.7.3 Dirección

La dirección presenta la propuesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. Chiavenato I, (2004)

1.5.7.4 Control

Es el proceso que permite que el gerente deba estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Stoner J, (2002)

1.5.8 Subprocesos de la Administración de Talento Humano (ARH)

1.5.8.1 Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Werther W, (2003)

1.5.8.2 Selección

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Chiavenato I, (2004)

Las técnicas usadas en este subproceso son:

- Entrevista de Selección.
- Pruebas conocimientos o de capacidades.
- Pruebas Psicométricas.
- Pruebas de personalidad.
- Técnicas de simulación.

1.5.8.3 Integración

Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. Chiavenato I, (2004)

1.5.8.4 Compensación de las personas

Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales. Chiavenato I, (2004)

- Remuneración.
- Incentivos.
- Beneficios y servicios.

1.5.8.5 Desarrollo de personas

Según Chiavenato I, (2004) Proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. (Pág. 14)

1.5.8.6 Mantenimiento de personas

El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, e higiene y seguridad en el trabajo. Chiavenato I, (2000)

1.5.8.7 Monitoreo de persona

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Chiavenato I, (2002)

1.6 Diseño de Puestos

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- **Tarea.-** Es la actividad individual que se lo realiza repetitivamente.
- **Función.-** Es el conjunto de tareas, ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- **Puesto.-** Es el conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en el organigrama estructural, la posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. Chiavenato I, (2007).

1.6.1 Condiciones Fundamentales

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. Chiavenato I, (2007)

1.7 Modelo de Diseño del Puesto

Según Chiavenato I, (2007) el diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su existencia acumulada a lo largo de muchos siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente.

Existen tres modelos de diseño de puestos:

1.7.1 Modelo Clásico

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo XX, Taylor, Gantt y Gilberth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar.

Aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos:

- La Persona como apéndice de la máquina: El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología esta primero y las personas después
- Fragmentación del trabajo: Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona solo haga una subtarea simple y repetitiva.
- Acento en la eficiencia: Cada obrero trabaja según los métodos y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos.
- Permanencia: El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Chiavenato I, (2007)

1.7.1.1 Ventajas

- Las tareas se aprenden rápidamente y requieren poca capacitación.
- Los puestos son ocupados por personas poco capacitadas, fáciles de seleccionar y con bajos salarios.
- Los empleados son fácilmente intercambiables debido a las pocas habilidades requeridas y a la sencillez de la capacitación.

- Debido a la mecanización, los trabajadores no se cansan físicamente. El cansancio debe de ser mínimo.
- La estandarización facilita el control de calidad. La probabilidad de errores es minimizada.
- La mecanización hace a la producción perfectamente previsible y programable.
- La gerencia controla a los trabajadores por medio de la simple observación. Chiavenato I, (2007)

1.7.1.2 Resultados reales

- La elevada rotación de personal pesa más que los ahorros en el costo de la capacitación.
- Los índices elevados de absentismo hacen necesario que se cuente con trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales.
- Para que las personas acepten los trabajos de tipo repetitivo de la línea de ensamble es necesario pagar salarios más altos.
- Se presentan problemas de calidad y de productividad.
- La rotación de personal eleva los costos de reclutamiento y selección.
- La conducta de las personas hace la producción imprevisible.
- Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia. Chiavenato I, (2007)

1.7.2 Modelo Humanista

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trato de sustituir la ingeniería industrial. Chiavenato I, (2007)

1.7.2.1 Diferencias Entre Modelo Humanista y Modelo Clásico

Modelo Humanista

- Énfasis en la persona y en el grupo social.
- Concepto de Homo social.
- Recompensas sociales y simbólicas.
- Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.
- Liderazgo.
- Comunicación e información.

Modelo Clásico

- Énfasis en la tarea y en la tecnología.
- Recompensas salariales y materiales
- Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.
- Preocupación por el contenido del puesto
- Supervisión directa
- Órdenes e imposiciones.
- Obediencia estricta.

1.7.3 Modelo Situacional

De acuerdo a Chiavenato I, (2007) Representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables.

Se basa en cinco dimensiones:

- La variedad se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto.
- La autonomía.
- El significado de las tareas
- La identidad con la tarea
- La reacción

1.8 Enriquecimiento de los Puestos

El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico en comparación con otros y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante.

El acoplamiento del puesto al ocupante mejora la relación entre las personas y su trabajo, incluye nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y en la cultura organizacional. Chiavenato I, (2007)

1.8 Descripción y Análisis de Cargos

La descripción y análisis de cargos para autores como (OAKLAND, 1994) e Chiavenato I, (2007) es importante para la elaboración de un manual de funciones ya que esto implica los aspectos intrínsecos y extrínsecos de cada cargo lo que permite conocer cada tarea y función.

1.8.1 Descripción de Cargos (Aspectos Intrínsecos)

Es el proceso encargado de enumerar las tareas y responsabilidades que contienen un cargo que lo hace distinto a los demás cargos de la organización, ¿Como lo hace?, ¿Cuándo lo hace? Y ¿Por qué lo hace? el ocupante del puesto. (OAKLAND, 1994)

Nombre del puesto.

Esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización

Posición del puesto en el organigrama.

- nivel del puesto
- subordinación
- Supervisión
- Relaciones colaterales.

Contenido del Cargo

Tareas y funciones: los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace.

- Diarias
- Mensuales
- Anuales
- Esporádicas

1.8.2 Análisis del Cargo (Aspectos Extrínsecos)

Es el proceso que analiza los aspectos extrínsecos, es decir las características o perfil del ocupante del cargo, se encarga de determinar los requisitos responsabilidades y condiciones que el puesto exige a su ocupante para un adecuado desempeño.

Requisitos Intelectuales.

Son las exigencias intelectuales y necesarias que debe tener el ocupante del cargo para desarrollar las tareas designadas entre ellas tenemos:

- Educación.
- Experiencia.
- Iniciativa.
- Aptitudes.

Requisitos Físicos

Es el desgaste físico e intelectual, así como la cantidad de energía que la persona necesita para el buen desempeño de las funciones, también se debe tomar en cuenta el estado físico adecuado acorde a lo requerido.

- Esfuerzo físico.
- Concentración visual.
- Complexión física.
- Presentación personal.

Responsabilidades Adquiridas

Se considera responsable de todo el material, equipo, dinero e información confidencial entregado, además de la supervisión de sus subordinados por ejemplo:

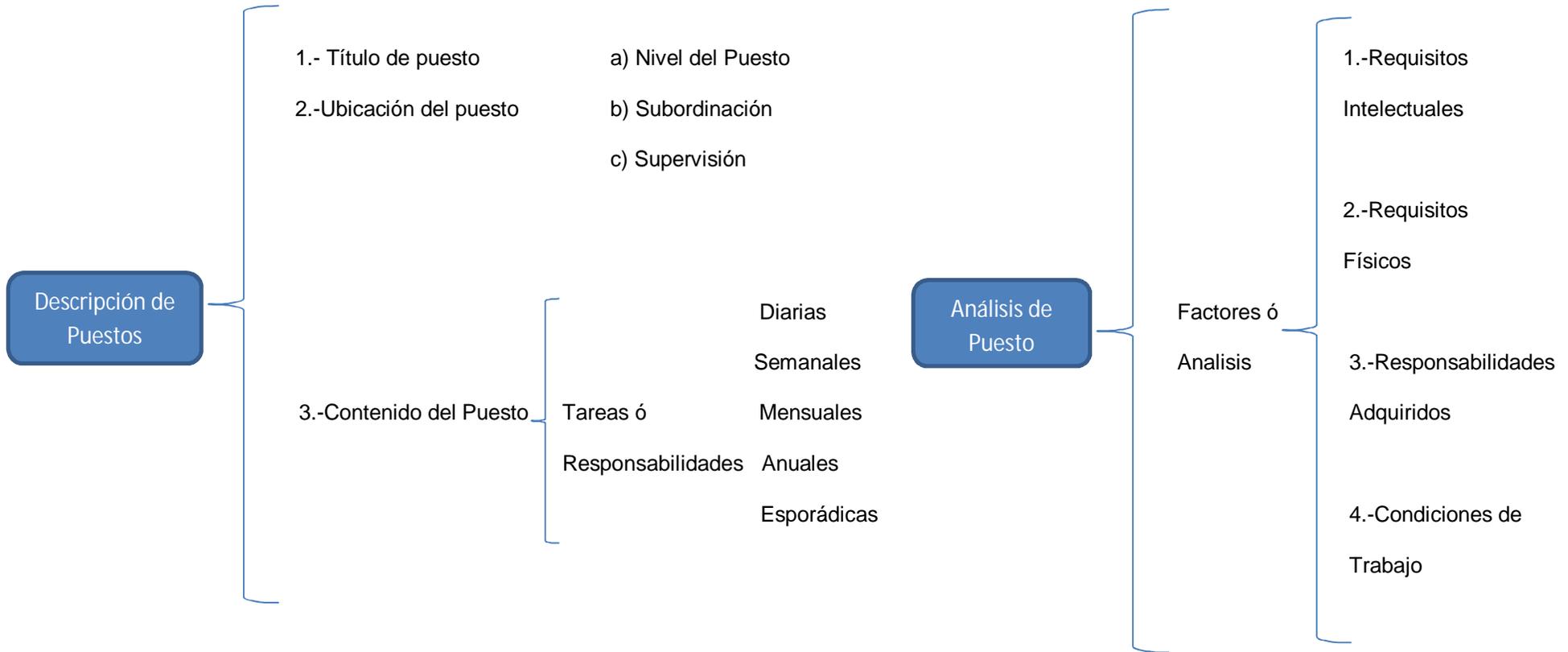
- Por supervisión de personal.
- Por materias y equipo.
- Por métodos y procesos.
- Por dinero, títulos y documentos.
- Por información confidencial.
- Por seguros a terceros.

Condiciones de Trabajo:

Es la adaptación de la persona a su lugar de trabajo, tiene que ser seguro agradable, para mantener la productividad y el rendimiento de los trabajadores por eso hay que considerar los siguientes aspectos:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo:
- Accidentes de trabajo
- Enfermedades profesionales

Gráfico 1
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS



Fuente: Idalberto Chiavenato 8va. Edición
Autor: Julio Jarrín

1.9 Métodos para la Descripción y Análisis de Cargos

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista del staff. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1.9.1 Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos, se lo realiza a través de una observación directa de las funciones diarias que realiza el ocupante del cargo, la participación del analista es activa mientras que la del ocupante es pasiva. Chiavenato I, (2007)

1.9.1.1 Ventajas

- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?)

1.9.1.2 Desventajas

- Costo elevado ya que dicho método requiere de tiempo prolongado para el análisis de puesto.
- No recomendado, para puestos que no sean sencillos y repetitivos
- No permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.

1.9.2 Método de Cuestionario

Para obtención de datos del cuestionario se lo aplica al ocupante de del cargo para que lo llene y la participación del ocupante es activa mientras que la del analista es pasiva. Chiavenato I, (2007)

1.9.2.1 Ventajas

- El cuestionario nos da una visión más amplia del contenido del puesto porque llena tanto el ocupante como el jefe directo de manera secuencial
- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

1.9.2.2 Desventajas

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

1.9.3 Método de la Entrevista

Se obtiene datos sobre el puesto a través de una entrevista directa con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto, la participación del analista y del ocupante son activas. Chiavenato I, (2007)

1.9.3.1 Ventajas

- Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- Se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

1.9.3.2 Desventajas

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante. Chiavenato I, (2007)

1.9.4 Métodos Mixtos

El método mixto sirve para neutralizar las ventajas y desventajas de los métodos anteriores y así sacarle mayor provecho a las ventajas que tiene cada uno de los métodos, el método mixto es la combinación de dos o más métodos de análisis. Chiavenato I, (2007)

1.10 Manual

Según Reyes (1991), un manual significa:

Un folleto, una revista, un libro o carpeta, etc., en la que de manera fácil de manejar, se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar, uniformar la conducta que se presente entre cada grupo humano de la empresa. (pág. 211)

Rodríguez, J (2002) lo define como: “Un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa...” (pág. 55)

Un manual de funciones es una guía instructiva que describe las actividades concretas que debe realizar el ocupante del cargo así como los requisitos, responsabilidades y condiciones que debe tener el empleado.

1.10.1 Ventajas De Un Manual.

Rodríguez, J (2002) destaca las diversas ventajas que los manuales administrativos nos ofrecen; entre ellas mencionamos las siguientes:

- Se visualiza en conjunto a la organización.
- Los empleados tienen conocimiento de su función dentro del organismo o biblioteca.
- El trabajo se realiza mejor.
- Permite la uniformidad en el trabajo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos.
- Facilita la integración del personal de nuevo ingreso.
- Determina responsabilidades tanto humanas como de cada unidad.
- Establece grados de autoridad.
- Promueve el aprovechamiento de recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).
- Detalla las características y obligaciones que contiene cada cargo operativo.
- Reparte de forma equitativa el trabajo a cada colaborador.
- Indica claramente al empleado como debe desempeñar la función asignada.
- Es un respaldo que tiene información valiosa sobre el análisis y descripción y cargos de una organización.
- Evita la confusión, incertidumbre y duplicación de tareas.

1.10.2 Desventajas de un Manual.

- Un manual mal redactado puede causar confusión en el desempeño de las funciones del colaborador.
- Su elaboración es muy demorada y laboriosa.
- Si el manual no se actualiza cada cierto tiempo se pierde la eficiencia en el trabajo.
- La desactualización del manual dificulta la eficiencia al realizar el trabajo.
- La inversión de dinero y tiempo para un manual es muy grande.

1.11 Manual de Funciones

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es de tener en cuenta que, un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Ingwersen, P. (1992)

“Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección”.

“Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión”.

www.elprisma.com

El manual de funciones es una guía valiosa que contiene la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y todas las actividades que deben realizar los integrantes de la empresa en su puesto de trabajo. www.sanpablo.com.

1.11.1 Objetivos de un Manual de Funciones

El objetivo principal de elaborar un manual de procedimientos es satisfacer algunas necesidades fundamentales: garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas, reducir los errores operativos al máximo posible, reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados, facilitar la introducción de los empleados a los nuevos trabajos, facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional (Rodríguez, 2002). A demás de:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

“Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa cooperativa de motoristas del huila y caquetá – coomotor-”.

1.11.2 Estructura Básica de un Manual de Funciones

No hay un formato único sin embargo la mayor parte de los formatos deben tener secciones como:

- **Identificación del puesto:** Es el nombre del puesto puedes ser: Chef, Recepcionista, entre otros.
- **Resumen del puesto:** Se enlista solo las funciones y actividades personales del puesto.
- **Relaciones:** Es la interrelación que existe con la autoridad inmediata y con sus subordinados.
- **Responsabilidades y deberes:** Se refiere a la responsabilidad adicional que tiene el ocupante del cargo por la supervisión de sus subordinados, herramientas y documentos confidenciales que se le encarga.
- **Condiciones de Trabajo:** Los condiciones de trabajo y medio físico especiales también serán enlistadas condicione como el nivel de vida condiciones peligrosas, frío o calor pueden incluirse en esta sección de la descripción del puesto.
- **Especificaciones del puesto:** Responder a la pregunta que características humanas y experiencia son necesarias para hacer bien el trabajo como: Titulo, experiencia, habilidades o destrezas, relaciones internas, edad y sexo. Segovia J., Administración Aplicada (resumen) pág.5

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Método

Según Villalba, C. (2006) Es un detector de elementos a investigar, con él, no se puede abordar automáticamente el saber, pero si, evita perdernos en la subjetividad permanente de los fenómenos, cualquier método que se escoja para una investigación siempre tendrá a solucionar problemas. La palabra método significa CAMINO.

El método de investigación es un procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Es el proceso más seguro para realizar diversas investigaciones, descubrir problemas y resolverlos, como también dar paso a construcciones como: instrumentos, herramientas, ciencia, técnica, tecnología, paradigmas entre otros. (Pág. 22)

El método en esta investigación nos sirve para descubrir problemas y soluciones, también para utilizar las herramientas que sean necesarias en esta investigación.

2.2 Fases de la Investigación

2.2.1 Recopilación de la información

Conocimiento de la organización, su conformación, las actividades desarrolladas y obtención de la información requerida.

2.2.2 Diagnóstico

- Establecer el estado actual de la empresa y los trabajos adelantados en la elaboración del manual de funciones.
- Análisis de la información obtenida
- Se identificarán las falencias y fortalezas de la compañía.

2.2.3 Propuesta

De acuerdo al diagnóstico realizado se propone el mejoramiento y la implementación de un sistema adecuado en lo pertinente planeación estratégica y Manual de funciones y procedimientos a fin de que éste se adapte a los requerimientos de la organización.

2.2.4 Informe

Presentación del informe final con las mejoras propuestas. Elaboración del manual de funciones y procedimientos donde se especifiquen las actividades a desarrollar en cada uno de los cargos. Proceso de sensibilización y socialización del trabajo adelantado en la organización.

2.3 Métodos de la Investigación

Los métodos utilizados en la presente investigación son los siguientes:

2.3.1 Método Deductivo

“Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”. (Bernal, 2010, pág. 56)

Se va a utilizar este método ya que se desea realizar un diagnóstico general de la empresa para poder solucionar problemas particulares de la misma como su equipamiento ya que es algo particular pero que sale de un diagnóstico general, llegando así a cumplir con los parámetros que la ley estipula para las empresas hosteleras.

2.3.2 Método Inductivo

De acuerdo a la percepción y observaciones encontradas en la etapa de diagnóstico, se plantean aportes y mejoras.

2.3.3 Método Sintético

Una vez sugeridas las mejoras, finalmente se estructura una adecuada Planeación Estratégica, Manual de funciones y Procedimiento.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas.

Los pasos de la investigación han de ser los siguientes:

- Tema
- Delimitación del tema
- Formulación del problema
- Reducción del problema a nivel empírico
- Determinación de las unidades de análisis-Recolección de datos
- Análisis de datos
- Informe final.

Es necesario destacar que las diferentes técnicas de investigación son las que promueven las transformaciones en los procesos históricos de la humanidad. Cada personaje de la sociedad ha manejado diversas técnicas de investigación con el objetivo de: conocer y aplicar los nuevos elementos descubiertos o inventados, en la búsqueda de las satisfacciones personales o colectivas. Villalba, C. (2006)

2.5 Encuesta

La encuesta es la técnica que se va a utilizar para hallar el problema exacto que tiene la empresa y para obtener una fuente de información de los empleados; mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. (Promonegocios , 2012)

A través de la encuesta realizada a las 19 personas del área operativa de la Hostería, entre ellas:

- Camareras 3
- Ama de llaves 1
- Recepcionista 2
- Chef Principal 1
- Pastelero 1
- Ayudante Cocina 2
- Posilleros 2
- Meseros 2
- Capitán Mesero 1
- Jefe Mantenimiento 1
- Ayudante Mantenimiento 1
- Operador de Lavandería 1
- Limpieza de áreas exteriores 1

Se ha obtenido datos fundamentales para conocer cada una de las funciones que desempeñan, siendo este el universo de la misma.

En este caso no se aplicó la fórmula de muestra ya que el universo es menor a treinta personas.

El objetivo de esta encuesta fue analizar cada función realizada por el personal, para identificar las falencias como: duplicidad de tareas, desconocimiento de funciones del cargo al que pertenece, condiciones de trabajo, desconocimiento de reglamento y saber a quién debe reportarse si tiene algún problema en su puesto de trabajo. Con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejoramiento del Manual de Funciones de la Hostería.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

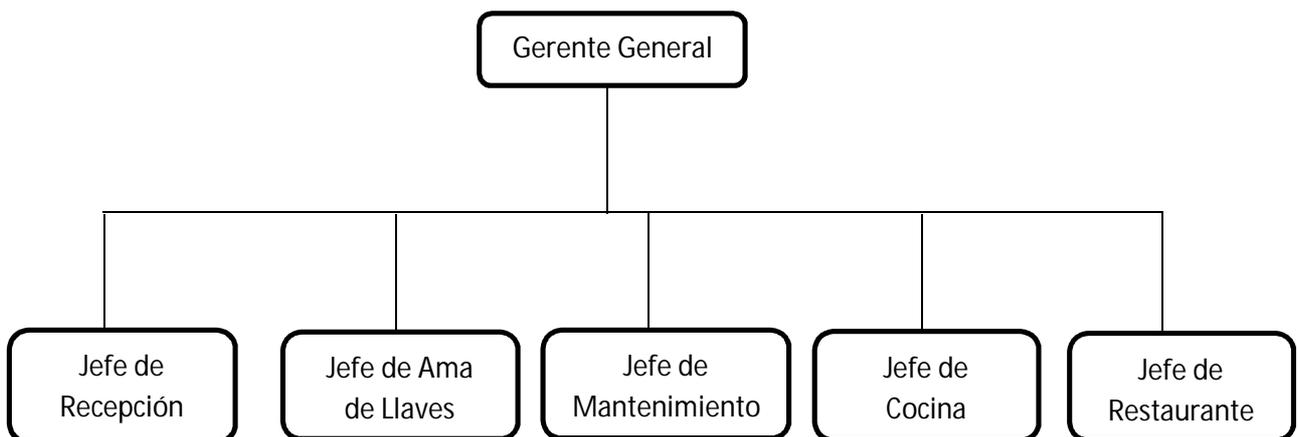
3.1 Situación Actual de la Hostería

Después de revisar las encuestas se determinó que la mayoría de los empleados desconoce de la existencia del manual de funciones, además no tienen claras las responsabilidades que deben desempeñar causando inconformidad, desorganización de los colaboradores y afectando también a la calidad del servicio.

3.2 Organización Actual del Personal

De la siguiente manera es como está organizado el personal actualmente:

Gráfico 2.- Organización Actual del personal



Autor: Julio Jarrín

3.2.1 Gerente General

Es la máxima autoridad, responsable de controlar que se cumplan las funciones en cada área de la empresa para que el servicio que se brinda a los clientes sea de calidad y satisfagan las necesidades de los mismos.

Funciones

- Organizar, controlar y dirigir el funcionamiento del establecimiento
- Elaborar un presupuesto mensualmente
- Colaborar y trabajar en equipo con los jefes de área para la coordinación de las actividades del establecimiento
- Hacer cumplir las políticas empresariales y las normas sanitarias, de seguridad laboral y otras licencias o permisos.
- Garantizar eficiencia y calidad en el servicio a través de un seguimiento del rendimiento del personal

3.2.2 Jefe de Recepción

Es el encargado de supervisar al personal de la recepción asegurando un servicio de calidad para el cliente, maneja los pedidos especiales y las quejas de los huéspedes.

Funciones

- Se encarga de controlar las actividades que realizan el personal del departamento de recepción.
- Coordina y distribuye las actividades del departamento.
- Colabora con otros departamentos.
- Asigna los turnos semanales.
- Da la bienvenida a huéspedes importantes.
- Define las políticas de reservaciones.

3.2.3 Jefe de Ama de llaves

El ama de llaves se ocupa de la imagen del hotel es decir, de la limpieza, arreglo y control de las áreas habitacionales y sociales del hotel. Se reporta directamente al gerente general.

Funciones

- Supervisa el trabajo de las camareras.
- Mantiene un inventario de los uniformes del personal, equipos y materiales requeridos por el departamento y el hotel.
- Elabora informes diarios del estado real de las habitaciones.
- Orienta al personal sobre el trabajo a realizar.

A su cargo tiene a las camareras, Operador de Lavandería y Limpieza de Áreas Exteriores

3.2.4 Jefe de Mantenimiento

Es un cargo muy importante dentro de la organización ya que es el encargado del funcionamiento de las diferentes maquinas que funcionan dentro de la Hostería que proveen sea de luz agua, teléfonos, áreas públicas, lavado, zonas húmedas.

Funciones

- Estar pendiente de las diversas áreas del hotel
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Manejo de personal de mantenimiento.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

A su cargo tiene al Ayudante de Mantenimiento.

3.2.5 Jefe de Cocina

Es el encargado de crear los alimentos para el consumo de los huéspedes, empleados del hotel, también crea las recetas estándar y los menús de cada día.

Funciones

- Participar en los comités de requisición de suministros para el hotel.
- Estar pendiente en el tratamiento de los alimentos que son suministrados por almacén.
- Manejo de personal de cocina.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

A su cargo tiene al Chef Pastelero y Posilleros.

3.2.6 Jefe de Restaurante o Capitán

Se ocupa de la imagen del restaurante y del servicio, se reporta directo con el Gerente General.

Funciones

- Dirige al personal del restaurante.
- Supervisa que el área de restaurante este surtida y equipada constantemente.
- Es responsable del servicio a la mesa y el perfecto funcionamiento del restaurante.

Tiene a su cargo a los Meseros.

3.3 Historia de la Hostería Rumipamba de las Rosas

La Hostería Rumipamba de las Rosas pertenece a la Cadena Hotelera Colonial Cialcotel, que es el resultado de la fusión entre experiencia y el conocimiento con la calidad y los servicios modernos. El grupo humano que lo conforma cuenta con más de 35 años de experiencia en el manejo de la Industria Hotelera y de Servicios Turísticos a nivel Nacional e Internacional, especializados en administrar y operar establecimientos aplicando estándares de Calidad Internacionales

3.4 Misión

Contar con el mejor establecimiento hotelero que brinde servicios turísticos de calidad a precios competitivos, en base a una cultura organizacional de mejoramiento continuo, alcanzando una razonable rentabilidad para sus accionistas y beneficios para sus empleados, potencializando los recursos turísticos de la región en la que opera y respetando los valores éticos, morales y legales.

En Rumipamba de las Rosas se cuida y protege el medio ambiente y la naturaleza, se reciclan herramientas, utensilios y artefactos que son convertidos en útiles elementos decorativos; se mantienen áreas verdes y tierras que ofrecen un paisaje único, natural y relajante, respetando la vida y el aire.

3.5 Visión

Ser la mejor y más reconocida hostería, a nivel nacional e internacional, del centro norte del país con servicios turísticos de categoría y estándares internacionales.

Valores Institucionales

- Eficiencia
- Eficacia
- Experiencia
- Mejoramiento continuo
- Innovación

Valores Personales

- Honradez
- Seriedad
- Compromiso
- Lealtad

3.6 Política de Calidad

La política de calidad de la empresa está comprendida en nuestra misión corporativa.

Alcance, Exclusiones

El Sistema de Gestión de Calidad de la Hostería cubre todos los procesos y actividades que se realizan en las instalaciones en el Cantón Salcedo. Dentro de este alcance se gestionan los siguientes procesos:

- Gerencia
- Caja Recepción
- Compras y bodega
- Habitaciones
- Alimentos, Bebidas y Eventos
- Recursos
- Infraestructura y Mantenimiento
- Medición, Análisis y Mejora

3.7 Matriz FODA

Cuadro.- 1 Análisis Interno Fortalezas y Debilidades

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La ubicación de la Hostería es estratégica, porque tiene cerca atractivos turísticos muy importantes como el Volcán Cotopaxi, la laguna de Yambo y el Quilotoa.	Existe mucho ruido en habitaciones por el ruido de la calle
La Hostería pertenece a CIALCOTEL, cadena hotelera muy reconocida en el mercado	Falta de control en el arreglo de las habitaciones, personal no capacitado
Su amplia capacidad instalada permite atender requerimientos personales, familiares y corporativos, ya que cuentan con amplios salones para eventos institucionales y sociales	
Disponibilidad para atención a los distintos mercados	
Tiene precios competitivos	

Autor: Julio Jarrín

Cuadro.- 2 Análisis Externo Oportunidades y Amenazas

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del mercado	Competidores con precios más bajos
Recurso Humano disponible	Comentarios negativos de los clientes a cerca del servicio
Forma un nuevo recurso turístico en la zona generando desarrollo económico en el sector	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
Llegar a clientes internacionales a través de la página web de la Hostería	Fenómenos naturales
Crea competitividad a nivel zonal y nacional	Falta de apoyo por parte de las autoridades del sector turístico

Autor: Julio Jarrín

3.8 Estudio de Campo

ENCUESTA

Tema: Descripción y Análisis de Cargo

Objetivo: Contar con la información del personal, para la elaboración del manual de funciones de la empresa.

Instrucciones: Lea con calma y conteste con sinceridad, con letra clara y letra imprenta la siguiente encuesta.

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural, funcional y posicional?

SI _____ NO _____

2.- ¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de funciones?

SI _____ NO _____

3.- ¿Conoce claramente las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

4.- ¿Considera usted que cuenta con las condiciones adecuadas de trabajo para realizar su trabajo? Por qué?

SI _____ NO _____

5.- ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

- a.- JEFE DE RECEPCION _____
- b.- JEFE DE COCINA _____
- c.- JEFE DE AMA DE LLAVES _____
- d.- JEFE DE BODEGA _____
- e.- SUPERVISOR _____
- f.- GERENCIA GENERAL O ADMINISTRATIVA _____

6.- ¿Cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?

- a.- POR DINERO _____
- b.- POR MATERIALES _____
- C.-POR DOCUMENTOS _____
- d.- POR PERSONAS _____
- e.- POR SEGURIDAD _____

3.9 Resultado de las Encuestas

Pregunta # 1

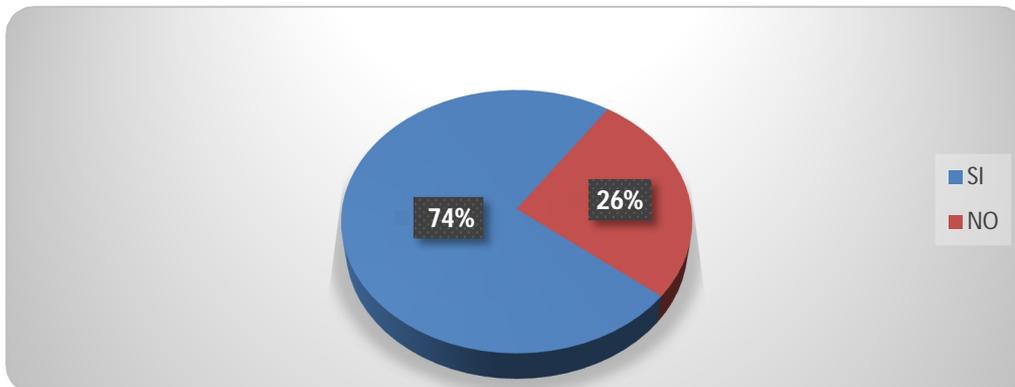
¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural, funcional y posicional?

Cuadro .- 3 Cuenta con Organigramas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	74%
NO	5	26%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas
AUTOR: Julio Jarrín

Gráfico.- 3 Cuenta con Organigramas



FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas
AUTOR: Julio Jarrín

Interpretación y Análisis (cualitativa)

Conforme se observa en el cuadro, no todo el personal conoce si la empresa cuenta con organigramas, sin embargo es necesario que todos los empleados conozcan la existencia de dicho instrumento para tener claro la ubicación del puesto de trabajo, para lo cual se realiza esta investigación.

Pregunta # 2

¿Conoce si la empresa cuenta con un manual de funciones?

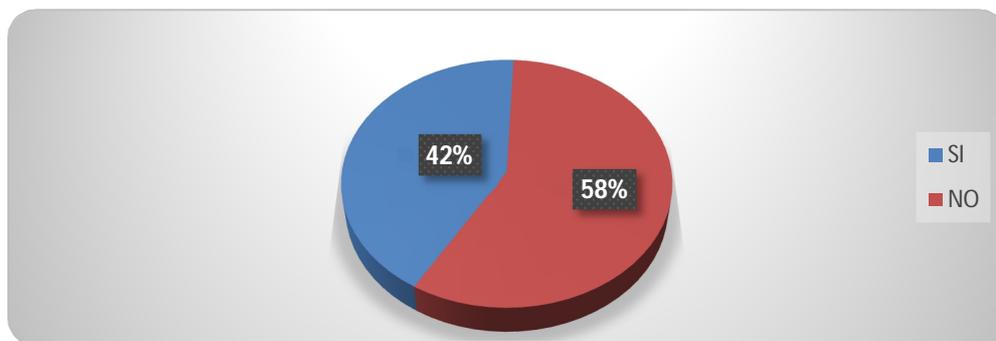
Cuadro.- 4 Cuenta con un Manual de Funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	42%
NO	11	58%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Gráfico.- 4 Cuenta con un Manual de Funciones



FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Interpretación y Análisis (cualitativa)

De acuerdo a la información obtenida la mayoría de los encuestados no conocen si la empresa cuenta con un manual de funciones, por lo tanto se hace necesaria la realización de esta tesis.

Pregunta # 3

¿Conoce claramente las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

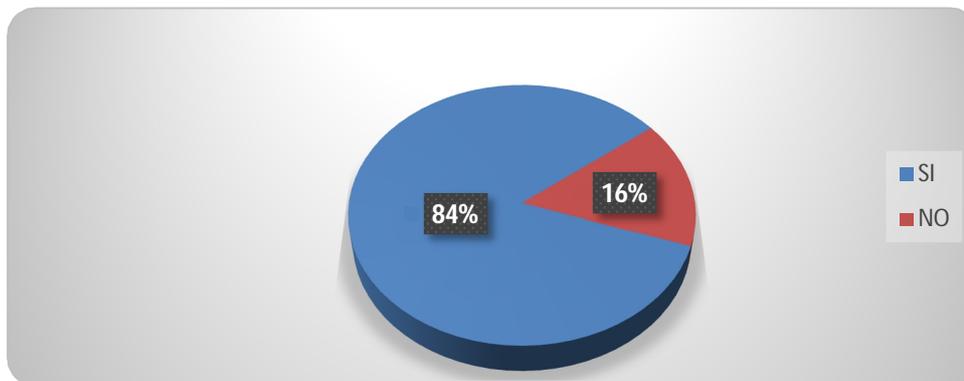
Cuadro.-5 Funciones que Realiza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	84
NO	3	16%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Gráfico.-5 Funciones que Realiza



FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Interpretación y Análisis (cualitativa)

De acuerdo con la información que proporciona el cuadro, menciona que la totalidad de los encuestados no conocen claramente las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, por lo tanto se hace necesaria esta investigación.

Pregunta # 4

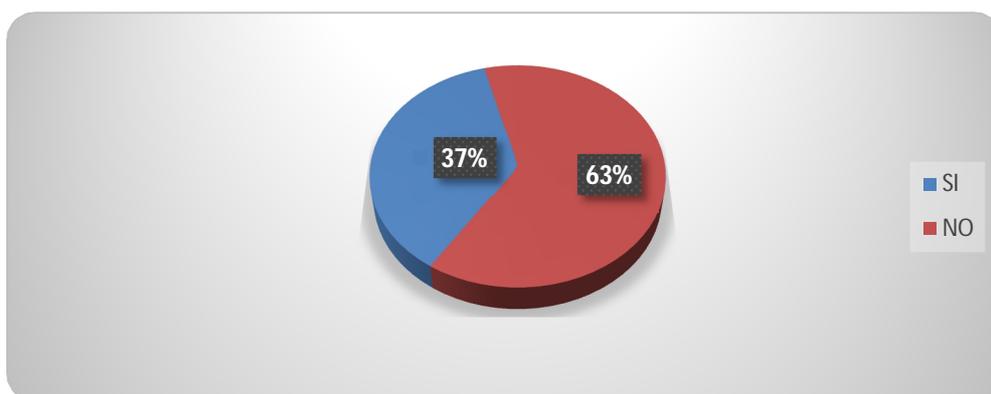
¿Considera usted que cuenta con las condiciones adecuadas de trabajo para realizar su trabajo? ¿Por qué?

Cuadro.- 6 Condiciones de Trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas
AUTOR: Julio Jarrín

Gráfico.- 6 Condiciones de Trabajo



FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas
AUTOR: Julio Jarrín

Interpretación y Análisis (cualitativa)

De los resultados observados en la tabla, se manifiesta que más de la mitad del personal encuestado no cuentan con las condiciones de trabajo necesarias, por lo tanto es necesario realizar esta tesis.

Pregunta # 5

¿Conoce quién es su jefe inmediato?

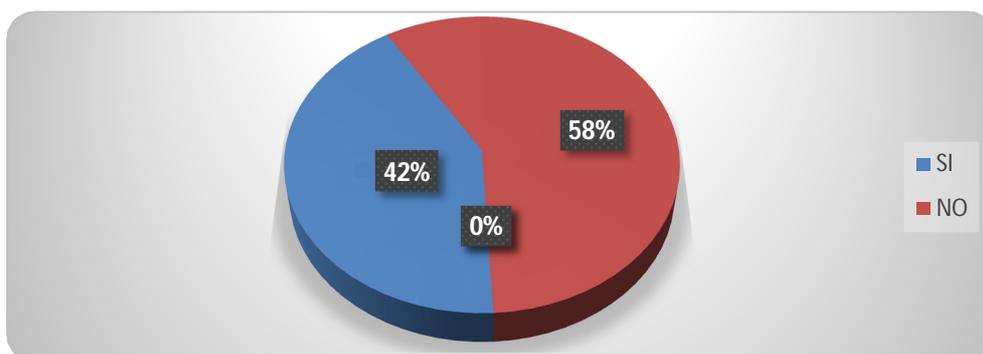
Cuadro.- 7 Jefe Inmediato

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	42%
NO	11	58%
TOTAL	19	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Gráfico.- 7 Jefe Inmediato



FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Interpretación y Análisis (cualitativa)

Como se observa en la tabla, el personal encuestado no conoce quien es su jefe inmediato, por eso es necesario elaborar el manual de funciones.

Pregunta # 6

¿Cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?

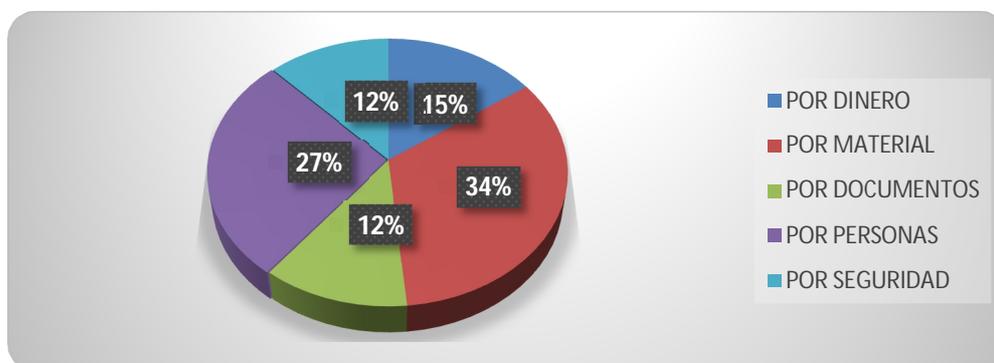
Cuadro.- 8 Responsabilidades del Puesto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POR DINERO	5	15%
POR MATERIALES	11	34%
POR DOCUMENTOS	4	12%
POR PERSONAS	9	27%
POR SEGURIDAD	4	12%
TOTAL	33	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Gráfico.- 8 Responsabilidades del Puesto



FUENTE: Encuesta aplicada a empleados de la Hostería Rumipamba de las Rosas

AUTOR: Julio Jarrín

Interpretación y Análisis (cualitativa)

Como se observa en el cuadro, la mayoría de los empleados son responsables por el manejo de materiales, debido a que el personal es de área operativa.

3.9.1 Matriz de Priorización de Estrategias

Cuadro.- 9 Priorización de Estrategias

Problemas	Estrategias	Acciones	Prioridades
Confusión y desorganización en distribución de funciones del personal operativo	-Reorganización del personal	-Elaborar organigramas	Alta
Duplicidad de funciones	-Elaborar el manual de funciones	-Delegar funciones concretas a cada empleado	Alta
Falta de conocimiento de la existencia del organigrama estructural	-Explicar al personal acerca de los organigramas existentes	-Indicar la ubicación del puesto de trabajo al que corresponde cada trabajador, en dicho organigrama	Alta
Inadecuadas condiciones de trabajo	- Abastecer la bodega	-proveer los materiales necesarios a los empleados, para que puedan desempeñar bien su trabajo	Alta

Autor: Julio Jarrín

3.9.2 Análisis de Priorización de Estrategias

En la investigación de campo que se realizó al personal del área operativa de la Hostería Rumipamba de las Rosas por medio de encuestas se puede concluir:

- Conforme se observa en la investigación, la mayoría del personal no conoce si la empresa cuenta con organigramas: estructural, funcional y posicional. Por lo tanto es muy importante que todos los empleados conozcan la existencia de dicho documento para tener claro la ubicación del puesto de trabajo.

- De acuerdo a la información obtenida se descubrió que existen fallas en la distribución de funciones ya que se repiten las tareas en los puestos de trabajo, por lo tanto es necesario definir y distribuir de manera clara y concreta las actividades del personal.
- La investigación ha detectado que más de la mitad del personal no cuenta con las condiciones de trabajo necesarias, para lograr la eficiencia, ya que no cuenta con el uniforme y los materiales de trabajo necesarios para realizar sus funciones.
- Con esta matriz se ha detectado que las prioridades de estrategias son altas, por lo tanto es necesario implementar dicho manual en la Hostería Rumipamba de las Rosas.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE ASIGNACIÓN DE CARGOS OPERATIVOS DE LA HOSTERÍA “RUMIPAMBA DE LAS ROSAS”.

4.1. Diseño de Organigramas de la “Hostería Rumipamba de las Rosas”

¿Qué es un Organigrama?

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, esta indica la forma esquemática, las áreas que integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal.

¿Para qué nos sirve un Organigrama?

El organigrama es importante en la empresa ya que nos indican:

- Una organización establecida dentro de la empresa
- División de Funciones
- Niveles de Jerarquía
- Líneas de Autoridad, Responsabilidad y Comunicación
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa.

Finalidad del Organigrama.

- Reflejar las organizaciones existentes
- Consignar las organizaciones propuestas
- Medio para comunicar al personal la estructura de la organización.
- Indicar las relaciones de trabajo y de líneas de autoridad.
- Identificación de cada trabajador con la labor que hace y sector que pertenece. <http://blog.conducetempresa.com/2012/04/el-organigrama-en-los-negocios-para-que.html#.VQCXRfmG-So>

Gráfico.- 9 Organigrama Funcional

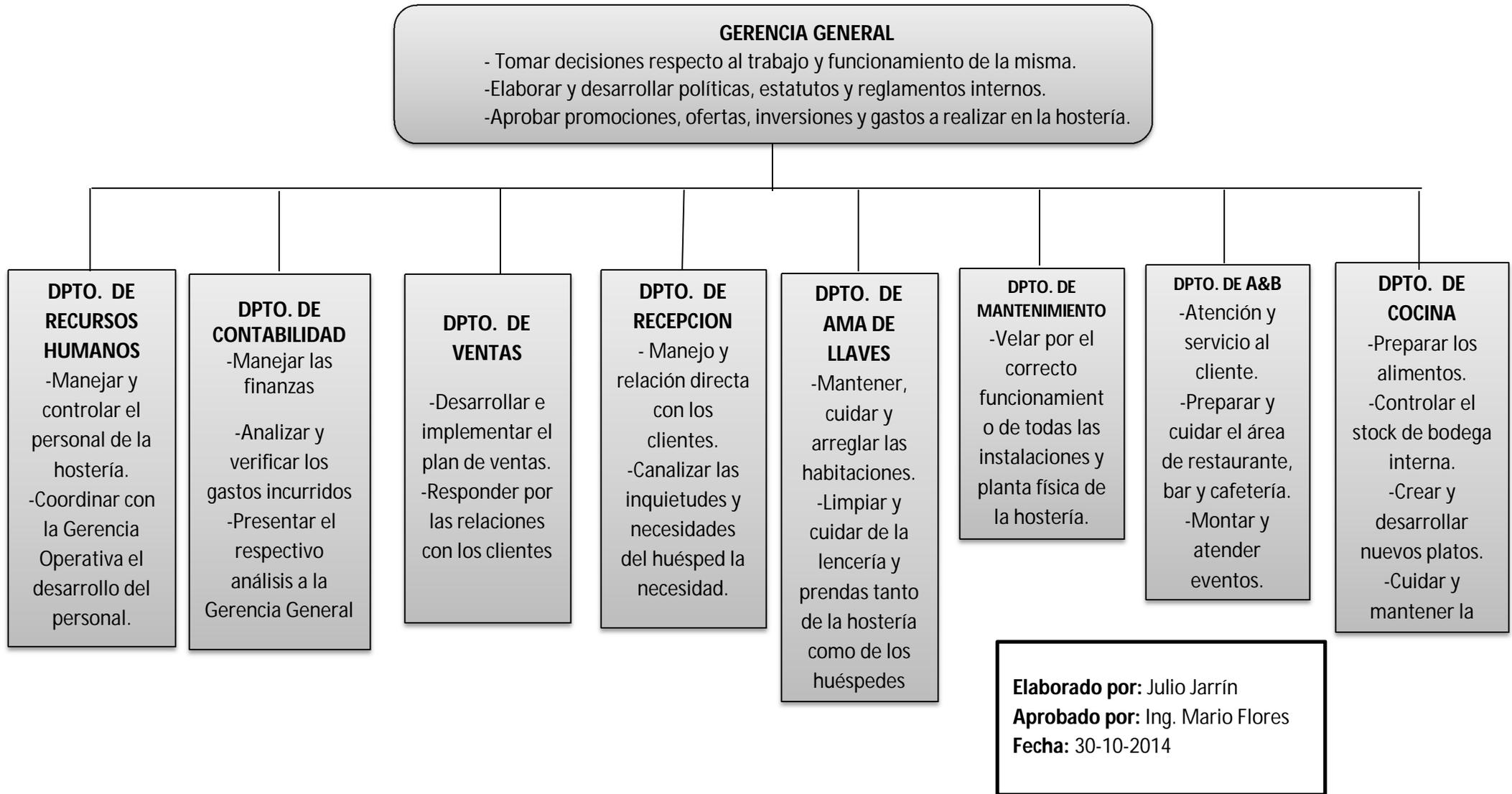
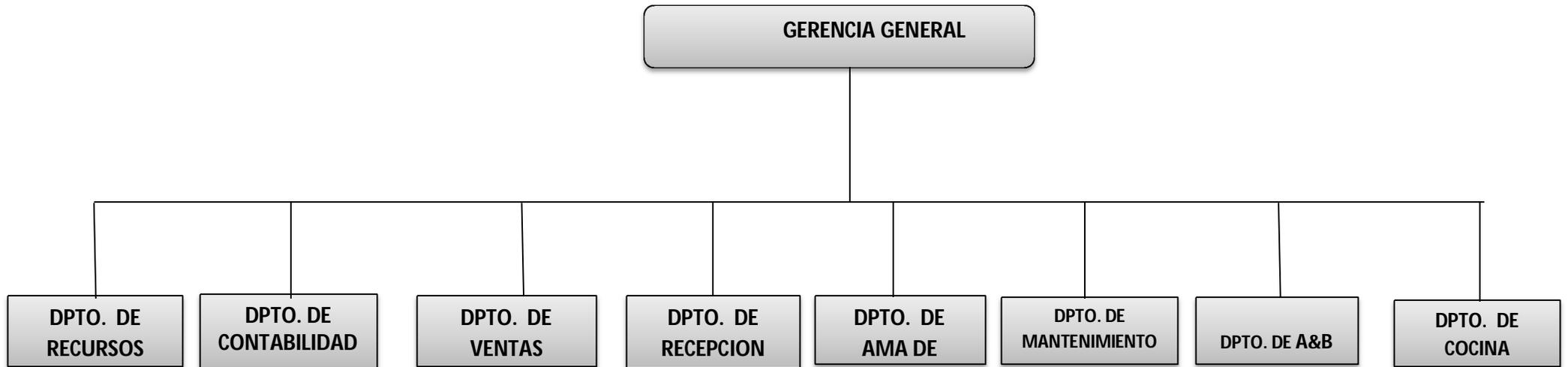


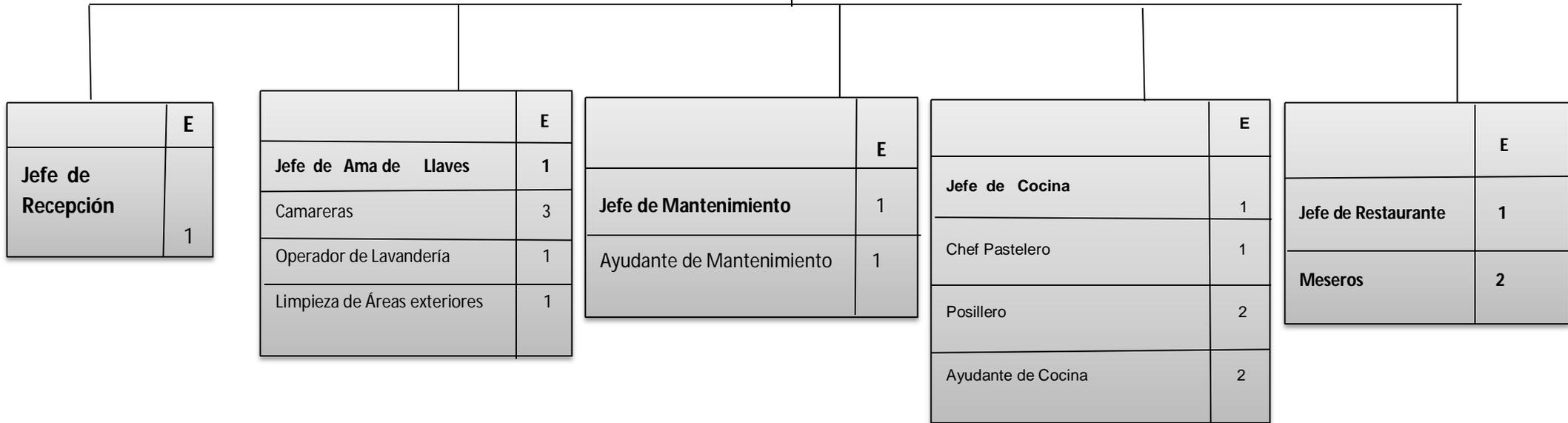
Grafico.- 10 Organigrama Estructural



Elaborado por: Julio Jarrin
Aprobado por: Ing. Mario Flores
Fecha: 30-10-2014

Gráfico.-11 Organigrama de Posición

	E
GERENTE GENERAL	1



Existentes: E

Elaborado por: Julio Jarrín
Aprobado por: Ing. Mario Flores
Fecha: 30-10-2014

4.2. MANUAL DE ASIGNACIÓN DE CARGOS OPERATIVOS DE LA “HOSTERÍA RUMIPAMBA DE LAS ROSAS”

Propuesta del manual

Con la propuesta de mejoramiento del manual de funciones se busca reestructurar el perfil de los distintos cargos operativos, así también señalar las funciones y responsabilidades que deberá cumplir el empleado en su puesto de trabajo para lograr un servicio eficiente en la Hostería.

Al revisar el manual anterior se observa que las funciones se repiten en algunos cargos, varios empleados no cumplen con los requisitos del perfil, ya que no tienen las condiciones físicas adecuadas para trabajar en dicho puesto y las condiciones de trabajo no constan en el manual anterior debido a la falta de importancia hacia el empleado. Por esto la actualización del manual es necesaria ya que hoy en día lo más importante para una empresa es el trabajador; mientras exista satisfacción laboral mayor productividad tendrá la Hostería.

El Manual de Asignación de cargos será de gran utilidad dentro de la empresa para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que orientará acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

Objetivos del manual

- Determinar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
- Establecer las responsabilidades y condiciones de trabajo necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
- Proponer el manual de reclutamiento y selección del personal.

VENTAJAS DEL MANUAL

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades.
- Evita duplicaciones y detecta omisiones.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

4.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

				
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS				
	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	1	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			
Datos Generales				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título del puesto: Recepcionista ✓ Área a la que pertenece: Operativa ✓ Jefe Superior: Gerente General 				
Descripción de Cargo				
<p>Objetivo General:</p> <p>Dar la bienvenida, realizar los procesos de check-in y de check-out, realizar reservaciones, prestar el servicio de telefonista y suministrar información tanto a huéspedes como a visitantes y colaboradores de la Hostería en una forma agradable y cortés mostrando así la excelente calidad de los servicios ofrecidos. Preparar preformas y cotizaciones.</p>				
Pág. 1				

Funciones:

- Recibir el turno anterior revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades, objetos olvidados y asuntos pendientes, revisar las reservaciones del día, elaborar y revisar instructivo de eventos y banquetes, y memorándums.
- Recibir al huésped y verificar si tiene o no reservación, proceso de check-in de todos los huéspedes, informar al huésped sobre facilidades y servicios que ofrece la Hostería, bloquear y asignar habitaciones asignadas para huéspedes, prestar el servicio de cajas de seguridad a huéspedes que lo soliciten.
- Abrir folios de nuevas habitaciones, verificar la forma de pago de los huéspedes, abrir cuenta master y cuentas individuales según lo especificado en los instructivos de grupos, entregar la cuenta al huésped para que verifique los consumos.
- Recibir ingresos por concepto de pagos de empresas, anticipos de eventos, arriendos, venta de la agencia de viajes y abonos a cuenta huésped, notificar al Gerente saldos altos de cuenta huésped, responder por el manejo del fondo fijo.
- Conocer y aplicar políticas de descuento establecidas por la Gerencia, hacer y recibir llamadas tanto de huéspedes como de empleados de la Hostería.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos, responder en forma solidaria por equipos de trabajo y por el manejo de Información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.

Análisis del Puesto

REQUISITOS

Requisitos Intelectuales

Educación

- Título de tercer nivel de preferencia, con carreras afines a la Hotelería.
- Hablar inglés con fluidez y saber un idioma más opcional.

Experiencia

- Mínima 6 meses en cargos similares.

Habilidades:

- Iniciativa recursivo
- Dominio propio
- Destreza manual y digital
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Facilidad de expresión

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación personal
- Apariencia física agradable
- Buena vista

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Mediana Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión media
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Buena presentación personal
- Usar uniforme completo y limpio

Pág. 4

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	5	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Ama de llaves
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Gerente General

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Responder por la limpieza y el buen mantenimiento tanto de las áreas internas como externas de la Hostería a excepción de las de cocina, supervisar y coordinar todas las actividades del personal de camareras, limpieza y lavandería necesarias para prestar un servicio de excelente calidad al huésped.

Funciones:

- Iniciar el trabajo revisando libro de novedades en recepción con el fin de enterarse de eventualidades, objetos olvidados y asuntos pendientes.
- Tener un control de habitaciones y de entradas y salidas, Responder por la limpieza de las áreas tanto públicas como internas de la Hostería, a excepción de las de cocina, coordinar las actividades del personal de limpieza, chequear las habitaciones que han sido notificadas como listas por las camareras.
- Responder por el buen funcionamiento de la bodega de suministros huéspedes y habitaciones, hacer Inventarlo de los elementos utilizados en el departamento.
- Enviar órdenes de trabajo a mantenimiento, controlar el uso de las llaves de habitaciones, responder por el manejo de las llaves maestras,
- Dar solución a las solicitudes, quejas o reclamos de los huéspedes.
- Supervisar la presentación personal de las camareras y el personal de limpieza, supervisar las actividades de lavandería, elaborar los horarios del personal a su cargo, reportar cuadro de vacaciones.
- Solicitar arreglos florales para las áreas sociales de la Hostería, programar lavado de alfombras de las habitaciones y áreas sociales.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos, responder en forma solidaria por equipos de trabajo y por el manejo de Información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Tener conocimientos de hotelería
- Nivel de inglés intermedio
- Mínimo Bachiller.

Experiencia

- Mínimo un año en cargos similares.

Habilidades:

- liderazgo
- Iniciativa recursivo
- Dominio propio
- Manejo de relaciones humanas
- Facilidad de expresión

Actitudes:

- Tener disposición para recibir los entrenamientos.
- Ser discreto
- Amabilidad

Requisitos Físico:

- Excelente presentación personal
- Tener condición física adecuada para estar de pie varias horas.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Sitio de trabajo en lugares abiertos
- Congestión alta
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Buena presentación personal
- Usar uniforme completo y limpio
- Usar zapatos antideslizantes

Pág. 8

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	9	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Limpieza Áreas Exteriores
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Ama de Llaves

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Mantener en perfectas condiciones de limpieza y aseo tanto las áreas sociales como las oficinas e instalaciones de la Hostería.

Funciones:

- Recibir turno anterior revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades y asuntos pendientes, limpieza de área de la piscina y jardines, limpieza de las áreas de baños y comedor de personal por turnos de áreas.
- Reportar los objetos encontrados al desarrollar sus labores entregándolos a Recepción, prestar atención a cualquier inquietud de los huéspedes, siempre estar atento para poder servirlos.
- Velar por la seguridad de la Hostería informando cualquier eventualidad, presencia de objetos o personas extrañas que se encuentren en las áreas del mismo, y cuidar las pertenencias de los huéspedes en las áreas de la Hostería.
- Colaborar con todos los departamentos para realizar cualquier otra función necesaria para la operación normal de la Hostería, responder en forma solidaria por los equipos de trabajo.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos, responder en forma solidaria por equipos de trabajo y por el manejo de Información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.
- Cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en su proceso.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Educación básica

Habilidades:

- Dominio propio
- Manejo de relaciones humanas

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Amabilidad
- Responsabilidad en sus actividades y materiales de trabajo

REQUISITOS FISICOS:

- Tener condición física adecuada para realizar sus labores.
- No tener alergia a los químicos de limpieza
- Tener condición adecuada para cargar peso

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Sitio de trabajo en lugares abiertos
- Congestión alta
- Estrés derivado de la actividad
- Tener las medidas de seguridad correctas

Uniforme de trabajo:

- Obligatorio usar uniforme completo y limpio
- Utilizar las herramientas necesarias como: guantes, mascarilla,

Pág. 12

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	12	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Camarera
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Ama de Llaves

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Mantener en perfectas condiciones de aseo y limpieza las habitaciones de la Hostería, velar por el buen funcionamiento de las instalaciones, muebles y equipos de las mismas brindando un servicio de excelente calidad al huésped.

Funciones:

- Recibir turno anterior revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades y asuntos pendientes, limpieza de área de la piscina y jardines, limpieza de las áreas de baños y comedor de personal por turnos de áreas.
- Reportar los objetos encontrados al desarrollar sus labores entregándolos a Recepción, prestar atención a cualquier inquietud de los huéspedes, siempre estar atento para poder servirlos.
- Velar por la seguridad de la Hostería informando cualquier eventualidad, presencia de objetos o personas extrañas que se encuentren en las áreas del mismo, y cuidar las pertenencias de los huéspedes en las áreas de la Hostería.
- Colaborar con todos los departamentos para realizar cualquier otra función necesaria para la operación normal de la Hostería, responder en forma solidaria por los equipos de trabajo.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos, responder en forma solidaria por equipos de trabajo y por el manejo de Información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.
- Cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en su proceso.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Educación básica

Habilidades:

- Dominio propio
- Manejo de relaciones humanas

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Amabilidad
- Responsabilidad en sus actividades y materiales de trabajo

REQUISITOS FISICOS:

- Tener condición física adecuada para realizar sus labores.
- No tener alergia a los químicos de limpieza
- Tener condición adecuada para cargar peso

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Sitio de trabajo en lugares abiertos y cerrados.
- Congestión alta
- Estrés derivado de la actividad
- Tener las medidas de seguridad correctas

Uniforme de trabajo:

- Obligatorio usar uniforme completo y limpio
- Usar guantes y mascarilla
- Utilizar correctamente los implementos de limpieza
- Usar zapatos antideslizantes

Pág. 16

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	16	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Operador de lavandería
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Ama de Llaves

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Lavar y planchar toda la lencería de la Hostería y de los huéspedes, en forma rápida y eficiente para brindar un servicio de óptima calidad.

Funciones:

- Iniciar turno de trabajo revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades y asuntos pendientes, revisar la ropa huéspedes verificando que corresponda con el listado de lavandería, chequear que la ropa de huéspedes sea enviada a las habitaciones oportunamente.
- Controlar los inventarios de la lencería que será utilizada, entregar material para banquetes.
- Enviar a caja de recepción las facturas de lavandería de los huéspedes, entregar lista de lavandería a recepción para el respectivo cargo al cliente.
- Clasificar la ropa que será lavada, cargar las máquinas lavadoras con la ropa según clasificación, cargar máquinas secadoras con la ropa lavada, enviar a la sección de planchado la ropa.
- Planchar y doblar la ropa de la Hostería, recibir y contar las sábanas de las habitaciones, clasificar y lavar por separado la lencería.
- Identificar la ropa de cada uno de los huéspedes para tener un mejor control, clasificar la ropa una vez terminado el proceso de lavado y planchado, empacar y distribuir la ropa a las habitaciones.
- Mantener el lugar de trabajo en excelentes condiciones de aseo, responder en forma solidaria por los equipos de trabajo, mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos.
- Cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en su proceso.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Educación básica

Habilidades:

- Dominio propio
- Manejo de relaciones humanas

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Amabilidad
- Responsabilidad en sus actividades y materiales de trabajo

REQUISITOS FISICOS:

- Tener condición física adecuada para realizar sus labores.
- No tener alergia a los químicos de limpieza
- Tener condición adecuada para cargar peso

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Sitio de trabajo en lugar cerrado
- Congestión alta
- Estrés derivado de la actividad
- Tener las medidas de seguridad correctas

Uniforme de trabajo:

- Obligatorio usar uniforme completo y limpio
- Utilizar mascarilla
- Usar zapatos antideslizantes

Pág. 20

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	20	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Chef
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Gerente General

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Alistar, y preparar todos los pedidos de restaurante, sean estos menús del día o a la carta y eventos preocupándose porque el producto terminado sea de excelente calidad.

Funciones:

- Recibir turno anterior enterándose de eventualidades y asuntos pendientes, revisar instructivo de banquetes para enterarse de eventos y grupos del día, alistar la vajilla necesaria para el servicio.
- Cumplir normas de higiene y limpieza, realizar el misse place, preparar desayuno acorde con la ocupación de la Hostería, revisar, preparar y servir el menú del día, preparar el menú establecido para el personal del hotel.
- Comunicar a su Jefe inmediato las necesidades de materia prima para que haga las respectivas requisiciones a bodega.
- Responder en forma solidaria por equipos y utensilios de trabajo como: cocinas, vajilla, cristalería, cubertería, etc.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como de las otras áreas, realizar cualquier otra función necesaria, para la operación normal de la Hostería.
- Cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en su proceso.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Preferible haber finalizado educación universitaria con conocimientos técnicos sobre preparación y manejo de alimentos.

Experiencia

- Mínima de dos años en cargos similares al que va a desempeñar.

Habilidades:

- Iniciativa recursivo
- Dominio propio
- Destreza manual
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Facilidad de expresión
- Percepción olfativa, gustativa y táctil

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos.
- Ser discreto
- Amabilidad

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación personal
- Tener cabello corto
- Tener uñas cortas y limpias
- No tener ningún tipo de arete o pendiente

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Alta Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión alta
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Obligatorio usar uniforme completo y limpio
- Utilizar zapatos antideslizantes
- Tener toca y malla para el cabello

Pág. 24

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	24	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Chef Pastelero
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Chef

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Alistar y preparar todo lo relacionado con pastelería, bocaditos, postres y helados que se servirán en los diferentes ambientes, eventos y banquetes ofrecidos en la Hostería o a domicilio verificando que los productos finales sean de excelente calidad.

Funciones:

- Iniciar turno de trabajo enterándose de eventualidades y asuntos pendientes, revisar instructivos de banquetes y eventos para determinar la cantidad de postres necesarios para el servicio del día.
- Cumplir normas de higiene y limpieza, chequear menú del día para determinar el mise-en-place a elaborar, limpiar y ordenar todos los equipos utilizados.
- Preparar los postres para el restaurante, banquetes, preparar las salsas y mermeladas para el servicio del día, realizar la decoración de las bandejas con los bocaditos para eventos, elaborar los pedidos solicitados por los huéspedes.
- Verificar que salgan los pedidos completos tanto para los diferentes ambientes como para los eventos.
- Elaborar las requisiciones a bodega, guardar los sobrantes de masas en los refrigeradores.
- Preparar pan suficiente para abastecer las necesidades de los diferentes ambientes.
- Responder en forma solidaria por equipos de trabajo como: cocinas, hornos, licuadora y batidora industrial, cuartos fríos, refrigeradores, mesas de madera y acero inoxidable, cuchillos, bandejas-, etc.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos.
- Cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en su proceso.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Preferible haber finalizado educación universitaria con conocimientos técnicos sobre pastelería, panadería, decoración y pastillaje

Experiencia

- Mínima de dos años en cargos similares al que va a desempeñar.

Habilidades:

- Iniciativa recursivo
- Dominio propio
- Destreza manual
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Facilidad de expresión
- Percepción olfativa, gustativa y táctil

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos.
- Ser discreto
- Amabilidad

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación personal
- Tener cabello corto
- Tener uñas cortas y limpias
- No tener ningún tipo de arete o pendiente.

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Alta Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión alta
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Obligatorio usar uniforme completo y limpio
- Utilizar zapatos antideslizantes
- Tener toca y malla para el cabello

Pág. 28

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	28	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Posillero
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Chef

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Lavar y organizar toda la vajilla de la Hostería, velar que las áreas y utensilios de cocina permanezcan en perfecto estado de orden y limpieza y mantener el stock de elementos de trabajo en los diferentes ambientes.

Funciones:

- Iniciar el trabajo enterándose de eventualidades y asuntos pendientes, coordinar con anticipación los equipos, vajilla, cubertería y cristalería que se va a utilizar en los eventos y servicios a domicilio y controlar la entrada y salida de los mismos reportando los faltantes y roturas a su Jefe inmediato.
- Cumplir normas de higiene y limpieza, realizar la limpieza y el lavado de vajillas, cubertería, cristalería, coordinar con las otras áreas la entrega de lo necesario para eventos y banquetes.
- Chequear que exista el stock completo de vajilla, cubertería y cristal en los diferentes ambientes para evitar retrasos en el servicio, reponer la vajilla, cubertería y cristalería en todos los ambientes cuando sea necesario, acomodar por separado la vajilla los vasos y cubiertos en las canastas para lavarlos.
- Lavar la batería de cocina ollas, sartenes, tapas samovares, utensilios plásticos, etc. en el área destinada para esto, separar la basura de los desperdicios y depositarlos en los recipientes respectivos.
- Botar las fundas con basura en el lugar destinado para ello las veces que sea necesario, lavar los recipientes para basura, desinfectarlos, colocar fundas limpias y dejarlos en el lugar correspondiente..
- Responder en forma solidaria por los equipos de trabajo y por información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Educación básica

Experiencia

- Mínima un año en cargos similares

Habilidades:

- Dominio propio
- Manejo de relaciones humanas

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Amabilidad
- Responsabilidad en sus actividades y materiales de trabajo

REQUISITOS FISICOS:

- Tener condición física adecuada para realizar sus labores.
- Tener condición adecuada para cargar peso

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Sitio de trabajo en lugar cerrado
- Estrés derivado de la actividad
- Tener las medidas de seguridad correctas

Uniforme de trabajo:

- Obligatorio usar uniforme completo y limpio
- Utilizar zapatos antideslizantes
- Tener toca y malla para el cabello

Pág. 32

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	32	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Capitán de Meseros
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Gerente General

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Planificar, supervisar el servicio, cuidar de la calidad del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

Funciones:

- Recibe al cliente, lo acompaña a la mesa, da sugerencias, toma la orden, entrega la comanda al mesero y supervisa que sea surtida en la cocina o bar a la mayor brevedad posible.
- Comenta con el cliente los detalles de calidad en alimentos, servicio y bebidas; en caso de quejas las soluciona de inmediato y las reporta en la bitácora de operación, Recibe y despide amablemente al comensal
- Revisa que los trabajadores rotatorios se lleven a cabo, asimismo indica las correcciones pertinentes, capacita al personal según los programas de alimentos y bebidas, y recursos humanos.
- Revisa las dotaciones en salsas y suministros generales, auxilia a los meseros cuando se requiere, Controla las reservaciones si no hay recepcionista.
- Para capitanes de restaurantes únicamente:

a) Ocasionalmente prepara ensaladas y platillos especiales frente al cliente.

b) Es responsable de la toma de órdenes en comandas.

c) Es responsable del control en cambio de blancos

- Responder en forma solidaria por los equipos de trabajo y por información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Título de tercer nivel de preferencia, con carreras afines a la Hotelería o restauración.
- Hablar inglés con fluidez y saber un idioma más opcional.

Experiencia

- Mínima 2 años en cargos similares.
- Conocimientos de cocina
- Tener conocimiento sobre técnicas de restaurante

Habilidades:

- Liderazgo
- Iniciativa recursivo
- Dominio propio
- Destreza manual
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Facilidad de expresión
- Capacidad para trabajar en equipo

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación personal
- Apariencia física agradable

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Mediana Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión media
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Buena presentación personal
- Usar uniforme completo y limpio

Pág. 36

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	36	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Mesero
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Capitán de Meseros

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Atender a los huéspedes, clientes y funcionarios en todos los pedidos solicitados en forma agradable y cortés, y responder por el servicio a la mesa, haciendo que regresen motivados por la excelente calidad del servicio ofrecido.

Funciones:

- Recibir turno anterior enterándose de eventualidades y asuntos pendientes.
- Cumplir las normas de higiene y limpieza, preparar mise-en-place necesario para el servicio como mermelada, mantequilla., cubiertos, servilletas, etc.
- Limpiar mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charoles, durante su turno, responder por el correcto montaje de las mesas, montar las bandejas con los implementos necesarios para el servicio, desmontar las mesas al finalizar el evento.
- Saludar en forma agradable y cortés y solicitar permiso al huésped para ingresar a la habitación, acomodar el pedido sobre la mesa especificando al huésped la orden solicitada.
- Entregar la factura al huésped para que sea firmada, atender y servir los pedidos solicitados por los empleados de la Hostería, haciendo firmar los respectivos vales.
- Atender cualquier solicitud hecha por los huéspedes, llevar los pedidos a las habitaciones a tiempo.
- Llevar a la lavandería la mantelería y lencería utilizada en el evento, entregar a lavandería la lencería utilizada en el servicio a domicilio, solicitar a lavandería la mantelería y lencería necesaria para el evento.
- Responder en forma solidaria por los equipos de trabajo y por información confidencial, documentos y valores propios de la Hostería.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Preferible haber finalizado la educación secundaria y con conocimientos técnicos de mesas y bar.
- Dominar el idioma Ingles.

Experiencia

- Mínima 1 año en cargos similares.

Habilidades:

- Dominio propio
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Facilidad de expresión
- Capacidad para trabajar en equipo

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos.

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación personal
- Apariencia física agradable

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Mediana Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión media
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Buena presentación personal
- Usar uniforme completo y limpio

Pág. 40

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	40	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Jefe de Mantenimiento
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Gerente General

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Elaborar y dirigir programas de mantenimiento preventivo y correctivo encaminados a la conservación del edificio, instalaciones, equipo y maquinaria de la Hostería. Planear, supervisar y responder por las reparaciones realizadas por el personal a su cargo en base a órdenes de trabajo, controlar el manejo de herramientas y equipo de trabajo para facilitar la prestación de un servicio de excelente calidad.

Funciones:

- Iniciar turno de trabajo revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades y asuntos pendientes.
- Administrar y dirigir el departamento de mantenimiento, revisar el reporte diario de ocupación de la Hostería, revisar que las órdenes de trabajo del día anterior hayan sido realizadas, asignar tareas al personal a su cargo.
- Elaborar y cumplir los programas de mantenimiento preventivo y correctivo, contactar y supervisar a proveedores calificados para servicio de mantenimiento externo.
- Revisar el uso y el manejo dado al equipo y herramienta de trabajo, revisar que los equipos para eventos estén funcionando correctamente, supervisar el buen funcionamiento de la música ambiental.
- Conocer los planos del hotel, conocer el sistema de distribución de agua en todas las áreas del hotel, programar periódicamente lavado de cisternas de agua, inspeccionar el funcionamiento de las cajas de aguas negras y lluvias, conocer las instalaciones eléctricas del hotel, chequear periódicamente el funcionamiento de la planta eléctrica.
- Elaborar requisiciones a bodega, elaborar estudios técnicos para la adquisición de nuevos equipos, supervisar el stock de equipos y herramientas en la bodega de mantenimiento, revisar la instalación de nuevos equipos.
- Elaborar las solicitudes de compra y enviarlas a gerencia para ser autorizadas, indicar al Jefe de compras las especificaciones estándar de los materiales y equipo que se necesiten.
- Supervisar la asistencia y la presentación personal de los empleados a su cargo, conocer los seguros que tiene la Hostería y los equipos que protege.
- Revisar continuamente el funcionamiento de los calderos bombas y cisternas de agua, supervisar la limpieza de las áreas de mantenimiento.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Preferible haber finalizado estudios universitarios de ingeniería industrial, mecánica y/o eléctrica.
- Conocimientos de inglés.

Experiencia

- Mínima de cinco años en cargos similares.

Habilidades:

- Capacidad para tomar decisiones inmediatas
- Dominio propio
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Capacidad para trabajar en equipo

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos.

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación personal

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Mediana Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión media
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Usar uniforme completo y limpio

Pág. 44

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

	Fecha:	01-15-2015		
	Página:	44	de	48
	Sustituye a:			
	Página.		De:	
	Fecha:			

Datos Generales

- ✓ **Título del puesto:** Ayudante de Mantenimiento
- ✓ **Área a la que pertenece:** Operativa
- ✓ **Jefe Superior:** Jefe de Mantenimiento

Descripción de Cargo

Objetivo General:

Responder por el mantenimiento, reparación y buen funcionamiento del equipo y maquinaria con que cuenta la Hostería para prestar un servicio de excelente calidad.

Funciones:

- Iniciar turno de trabajo revisando libro de novedades con el fin de enterarse de eventualidades y asuntos pendientes, chequear semanalmente los equipos de operación, limpieza de trampa de grasa.
- Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo, y ejecutar las ordenes de mantenimiento correctivo, comunicar cualquier novedad que se presente en su turno de trabajo para tomar la acción correctiva necesaria.
- Mantener el lugar de trabajo en excelentes condiciones de aseo, limpieza de comedor de personal por turnos de área
- Velar por la seguridad de la Hostería informando cualquier eventualidad y presencia de objetos o personas extrañas que se encuentren en las áreas del mismo.
- Mantener relaciones cordiales con los compañeros tanto de su área de trabajo como con los de otros departamentos, responder en forma solidaria por los equipos de trabajo.
- Cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad en su proceso.

Análisis del Puesto

REQUISITOS:

REQUISITOS INTELECTUALES

Educación

- Preferible haber finalizado estudios universitarios de ingeniería industrial, mecánica y/o eléctrica o que este cursando la carrera a fin del cargo.
- Conocimientos de inglés.

Experiencia

- Mínima de 2 años en cargos similares.

Habilidades:

- Capacidad para tomar decisiones inmediatas
- Dominio propio
- Manejo de relaciones públicas
- Ser paciente
- Capacidad para trabajar en equipo

Actitudes:

- Respetar la naturaleza
- Tener disposición para recibir los entrenamientos.

REQUISITOS FISICOS:

- Excelente presentación persona

Condiciones de Trabajo

Ambiente de trabajo:

- Mediana Iluminación
- Ruido en condiciones normales
- Congestión media
- Estrés derivado de la actividad

Uniforme de trabajo:

- Usar uniforme completo y limpio

Pág. 48

Elaborado por:

Julio Jarrín

Revisado por:

Ing. Mario Flores

Aprobado por:

Ing. Mario Flores

4.4 PRESUPUESTO DE COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS

Cuadro.- 10 Costo de la Implementación del Manual

PRESUPUESTO	
CONCEPTOS	VALOR
MATERIALES	66.50
CAPACITACIÓN	650
SOCIALIZACIÓN	19
COSTO TOTAL	735.50

Autor: Julio Jarrín

Materiales

- Folletos informativos (cantidad 19 * 2.50 USD= **47.50 USD**)
- Esferos(cantidad 19* 0.50 ctvs.= **9.50 USD**)
- Libreta de apuntes (cantidad 19*0.50 ctvs.= **9.50 USD**)

A lo que corresponde materiales el costo total es de: **66.50 USD**

Capacitación

- Camareras 3
- Ama de llaves 1
- Recepcionista 2
- Chef Principal 1
- Pastelero 1
- Ayudante Cocina 2

- Posilleros 2
- Meseros 2
- Capitán Mesero 1
- Jefe Mantenimiento 1
- Ayudante Mantenimiento 1
- Operador de Lavandería 1
- Limpieza de áreas exteriores 1

- Capacitación de una hora a cada área de trabajo de la Hostería
- Duración de la capacitación **6 días:**
- Horas de capacitación **13 horas * 50 USD = 650 USD**

Socialización

- En la presentación del proyecto de implementación se entregara un refrigerio a cada trabajador.

Empanada con gaseosa (19* 1.00 ctvs.= 19 USD)

La capacitación tiene como propósito explicar teóricamente como debe estar organizada cada una de las áreas mediante los organigramas, de acuerdo a esto dar a conocer cada una de las funciones que los empleados deben cumplir en su puesto de trabajo y los procesos que deben seguir para brindar un servicio adecuado y personalizado. Además se explicará los pasos que deben seguir para la utilización correcta de la documentación que se ha implementado en cada una de las áreas. En la capacitación se contará con la presencia del Gerente General.

4.5. Cronograma de Implementación.

Cuadro.- 11 Cronograma de Actividades

Actividades	1er día	2do día	3er día	4to día	5to día	6to día
Capacitación a las Camareras						
Capacitación a Ama de Llaves						
Capacitación al área de Recepción						
Capacitación al Chef						
Capacitación al Chef Pastelero						
Capacitación a los Ayudantes de Cocina						
Capacitación a los Posilleros						
Capacitación a los Meseros						
Capacitación al Capitán de Mesero						
Capacitación al Jefe de Mantenimiento						
Capacitación al Ayudante de Mantenimiento						
Capacitación al Operador de Lavandería						
Capacitación a Limpieza de Áreas Exteriores						

Autor: Julio Jarrín

Primer día:

- La capacitación iniciará con las Camareras en la mañana con horario de (10 am a 11 am).
- De acuerdo al cronograma la capacitación de Ama de Llaves será de (4pm a 5pm)

Segundo día:

- La capacitación del área de recepción será de (10am a 11am).
- La capacitación del Chef será de (4pm a 5pm).

Tercer día:

- La capacitación del Chef Pastelero será de (10am a 11am).
- La capacitación a los Ayudantes de Cocina será de (4pm a 5pm).

Cuarto día:

- La capacitación a los Posilleros será de (10am a 11am).
- La capacitación a los Meseros será de (4pm a 5pm).

Quinto día:

- La capacitación al Capitán de Meseros será de (10am a 11am).
- La capacitación al Jefe de Mantenimiento y Ayudante de Mantenimiento será de (4pm a 5pm).

Sexto día:

- La capacitación al Operador de Lavandería será de (10am a 11am).
- La capacitación a Limpieza de Áreas Exteriores será de (4pm a 5pm).

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Después del estudio de la situación actual de la Hostería Rumipamba de las Rosas, se concluye que la reestructuración del Manual de Asignación de Cargos Operativos, permitirá una mayor organización y control de las Funciones, en beneficio para los trabajadores.
- La situación de Rumipamba de las Rosas en cuanto al análisis interno-externo presenta mayor número de fortalezas y oportunidades que deberán ser aprovechadas para hacer la diferencia frente a la competencia, pero a su vez tiene debilidades y amenazas evidentes, que deberán ser analizadas para minimizarlas y controlarlas.
- La investigación de campo que se realizó a través de encuestas que fueron realizadas a los trabajadores del establecimiento, se pudo determinar que la Hostería no cuenta con un manual de funciones actualizado, ni cuenta con las condiciones de trabajo en dicho manual, esto causa un problema interno, ya que existe funciones que se repiten en los cargos y también es necesario incluir las condiciones de trabajo para mejorar la satisfacción laboral con el empleado.
- Se ha diseñado organigrama: estructural, funcional y posicional para que sea utilizado en la Hostería, esto ayudará a reorganizar de mejor manera al personal
- El mayor beneficio que busca obtener la Hostería con la aplicación del manual, es mejorar la organización dentro de la empresa, realizar las funciones que le pertenece a cargo operativo y mejorar la satisfacción laboral creando un ambiente excelente de productividad.

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer el manual de funciones actualizado que se diseñó para saber las funciones concretas que tiene cada cargo.
- Es necesario que la Hostería brinde capacitaciones constantemente a sus trabajadores para mejorar e incrementar sus conocimientos y de esta manera también hacerles sentir que son una parte sumamente importante para el correcto funcionamiento de la Hostería.
- Se recomienda entregar al personal el manual de asignación de cargos después de la capacitación, ya que así habrá la atención debida a las personas que estén capacitando.
- Poner en conocimiento a todo el personal operativo la existencia de los organigramas: estructural, funcional y posicional, para tener claro la ubicación del puesto de trabajo y saber a quién debe reportar la culminación de sus actividades.
- Es importante mejorar las condiciones de trabajo para que los empleados tengan un mayor rendimiento en las operaciones laborales, y se sienta a gusto en la empresa, dando como resultado mayor productividad laboral.

Bibliografía:

- (Ecuador), b. v. (2013-2017). *documentos.senplades.gob.ec*. Recuperado el 20 de 07 de 2014, de documentos.senplades.gob.ec:
<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivi%202013-2017.pdf>
- buen vivir plan nacional (Ecuador). (2013-2017). *documentos.senplades.gob.ec*. Recuperado el 13 de 01 de 2014, de documentos.senplades.gob.ec:
<http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- CHIAVENATO I. (2007). *Gestión del Talento Humano (3ra ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Quinta Edición Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento Humano* . México: Mc. Graw Hill.
- García, M. S. ((2008)). *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana, Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management* . Cali: Programa Editorial Univalle.
- García, M. S. (2005). *GUÍA DE GESTIÓN DE PYMES* (Cuarta edición ed.). Cali, Colombia: Legis.
- J, R. (2012). *Turismo y Género*. España: Síntesis.
- James, S. (2003). *Administración* . México: Pearson Educación .
- Millán, R. &. (2005). *Elaboración de una Propuesta de Manual de Descripción de Cargos para la Caja de Ahorro de los Empleados del Ejecutivo del Estado Sucre (C.A.E.E.S)*. Carúpano: s/f.
- OAKLAND, J. S. (1994). *Gerenciamento de la calidad total*. Sao Paulo: TQM.
- Prattick, M. (2002). *Administración*. Mexico: S.L. (GRUPO PATRIA CULTURAL) ALAY EDICIONES.
- Reglamento General de Actividades Turísticas. (2002). www.quito-turismo.gob.ec. Recuperado el 13 de 01 de 2014, de www.quito-turismo.gob.ec: <http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/septiembre2013/baselegal/REGLAMENTO%20DE%20ACTIVIDADES%20TURISTICAS.PDF>
- Rosas, R. d. (s/f). *Hostería Rumipamba de las rosas*. Recuperado el 17 de 04 de 2014, de [Hostería Rumipamba de las rosas](http://www.rumipamba.com): <http://www.rumipamba.com>
- Rubí, A. (2011). *Repositorio Digital UTE Facultad de Hotelería, Gastronomía y Turismo, Administración hotelera*. Recuperado el 13 de 01 de 2014, de [Repositorio Digital UTE Facultad de Hotelería, Gastronomía y Turismo, Administración hotelera](http://repositorio.ute.edu.ec):
<http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/9042>

William, W. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México : Mc. Graw Hill .

www.rumipamba.com. (s.f.). *www.rumipamba.com*. Recuperado el 13 de 01 de 2014, de [www.rumipamba.com: http://www.rumipamba.com/](http://www.rumipamba.com/)

www.conduetuempresa.com. (s.f.). *www.conduetuempresa.com*. Recuperado el 22 de 06 de 2014, de www.conduetuempresa.com:
<http://blog.conduetuempresa.com/2012/04/el-organigrama-en-los-negocios-para-que.html#.VQCXRfmG-So>