



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**MANUAL ADMINISTRATIVO FUNCIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL HOTEL Y RESTAURANT “INTEROCEÁNICO” EN LA CIUDAD DE MÉNDEZ, AÑO 2009.**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORAS:**

**BARBA TOGRA ELSA PIEDAD**

**CÁRDENAS CÁRDENAS JENNY VIOLETTA**

**DIRECTORA:**

**ING. OJEDA ANA**

**CENTRO UNIVERSITARIO MACAS-SUCÚA**

**2010**

**AUTORÍA**

La presente investigación ha sido realizada por las egresadas:

.....

Barba T. Elsa P.  
C.I. 140054185-8

.....

Cárdenas C. Jenny V.  
010373584-1

Por lo que las expresiones escritas, conclusiones y más juicios consignados en este documento son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

## **CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Cárdenas Cárdenas Jenny Violetta y Barba Togra Elsa Piedad, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximamos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....  
Barba T. Elsa P.  
EGRESADA

.....  
Cárdenas C. Jenny V.  
EGRESADA

Ing. Ana Ojeda  
DIRECTORA DE TESIS

**CERTIFICO:**

Que, el presente trabajo de investigación, realizado por las egresadas Cárdenas Jenny y Barba Elsa, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

**Lo certifico.-** Loja, 28 de agosto de 2010

Ing. Ana Ojeda  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos aprovechar esta oportunidad, para hacer extensivo los sinceros agradecimientos a nuestros padres y hermanos, quienes con amor y mucha paciencia día a día estuvieron junto a nosotras apoyándonos en los momentos difíciles de nuestros estudios.

Como también agradecemos al Personal Docente de la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta; y de manera particular a la Ing. Ana Ojeda, quién compartió sus conocimientos y experiencias e hizo posible la elaboración de este trabajo investigativo. Además a la propietaria del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”, quien nos facilitó los datos para la realización del presente Trabajo de Grado.

## **DEDICATORIA**

De corazón, dedicamos este trabajo a nuestros padres y hermanos que en forma permanente supieron animarnos y apoyarnos en todo el recorrido del camino estudiantil con mucho esfuerzo para llegar a culminar una etapa más de nuestra vida universitaria.

También dedicamos este trabajo a nuestros profesores, quienes de una u otra manera nos enseñaron sus conocimientos y experiencias a formarnos en el campo profesional con rectitud y responsabilidad.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUME EJECUTIVO .....	ix

### CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA .....	1
1.1. Antecedentes Históricos .....	1
1.2. Descripción de la empresa .....	1
1.3. Misión y visión .....	1
1.4. Organigrama Estructural .....	2
1.5. Representante Legal .....	2
1.6. Demanda Potencial .....	3
1.7. Servicios y productos .....	4
1.8. Otros Servicios .....	6

### CAPÍTULO II

2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
2.1. Importancia de la organización .....	7
2.2. La estructura organizacional .....	7
2.3. Relaciones laborales en la Empresa .....	8
2.4. Funciones, actividades, obligaciones, responsabilidades .....	
y la autoridad en la organización. ....	8
2.5. La división en el trabajo.....	11
2.6. La reorganización en el Hotel y Restaurant.....	11

### **CAPÍTULO III**

#### **3. MANUAL ADMINISTRATIVO FUNCIONAL**

3.1. Conceptos, antecedentes y objetivos.....	13
3.2. Clasificación.....	13
3.3. Planeación y proceso de elaboración.....	14
3.4. Actualización.....	18
3.5. Manuales de Procedimientos.....	19
3.6. Manual de Personal.....	20
3.7. Manuales de Políticas.....	25

### **CAPÍTULO IV**

#### **4. DISEÑO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO**

4.1. Recolección de Información.....	29
4.2. Esquematación del Manual.....	54
4.3. Formato de los registros del Hotel y Restaurant.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto consiste en la elaboración de un **Manual Administrativo Funcional para el Mejoramiento de la Administración del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” en la ciudad de Méndez**, la población se dedica al comercio y turismo debido a la culminación de las carreteras Interoceánica y la Troncal Amazónica las mismas que hacen del cantón un verdadero polo de desarrollo. Los servicios ofertados por la empresa son producto de la iniciativa de sus propietarios, sin previos estudios de mercado sino con la observación de las necesidades de los clientes, adaptando la infraestructura para la prestación de los servicios como habitaciones dobles, matrimoniales y triple; además el servicio de alimentación. Esto ha ocasionado que el personal no sea el idóneo para cada función por lo que se encuentran en constantes rotaciones de puesto para prestar los servicios, diseñándose estratégicamente para precisar las funciones encomendadas a cada Área Administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.

El objetivo general es elaborar un Manual Administrativo Funcional para Mejorar la Administración del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” en la ciudad de Méndez en base a la reestructuración, el establecimiento de políticas de mejoramiento de la calidad de servicio y producto, determinación de funciones de los empleados, constituir una fuente formal y permanente de información al personal y facilitar al analista de procedimientos la supervisión del trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades.

La Información General del Proyecto, se obtuvo de fuentes primarias y secundarias en hoteles y restaurantes del sector y en el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”, se realizó una entrevista directa con la propietaria de la empresa, encuestas al personal; revisión de bibliografía relacionada al tema y la utilización de herramientas estadísticas para el análisis de la información recopilada.

El proyecto se analizó con base a cuatro capítulos que se detallan brevemente a continuación:

En el Capítulo I, se describe la empresa desde su inicio hasta la actualidad, su funcionamiento, personal, la demanda y tipos de servicio que presta.

En el Capítulo II, se detalla la estructura organizacional, las relaciones laborales, funciones de cada área, la división del trabajo y la reorganización de la empresa.

En el Capítulo III, se describe el contenido del Manual de Procedimientos, detalla el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. El Manual de Personal, describe los requerimientos de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades. El Manual de Políticas puntualiza las reservaciones, formas de cancelar, tarifas, horarios y responsabilidades generales del personal que permitirán

En el Capítulo IV, se presenta el contenido del Manual que se ha desarrollado en base a los requerimientos de la empresa, previo a la recolección, tabulación y análisis de los resultados.

Al final de este documento se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I: LA EMPRESA**

### **1.1. Antecedentes Históricos**

En el año 2001, la Sra. Ligia Cárdenas decidió constituir el Hotel “INTEROCEÁNICO”, con una infraestructura adecuada para alojar al considerable número de turistas y comerciantes que llegaban a nuestras tierras por los medios de transporte público (bus).

El Hotel “INTEROCEÁNICO”, contaba con siete habitaciones pero éstas no cubrieron la demanda, por tanto en el año de 2006 decide implementar cinco habitaciones con excelentes servicios de calidad. En esta fecha construye el Restaurant, poniendo a disposición de los clientes, turistas y agentes de comercio el servicio de alimentación con exquisitos platos a la carta, platos típicos y comida rápida.

Conforme han pasado los años el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” ha incrementado la cantidad de habitaciones y servicios adicionales. Esta aventura iniciada hace más de 9 años por la familia Cárdenas, se ha convertido en un importante aporte para nuestra zona, con la creación de fuentes de trabajo e incrementó el turismo.

### **1.2. Descripción de la empresa**

El Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” se encuentra ubicado en la calle Quito y Domingo Comín, en el barrio Centro frente al Parque Central y diagonal al Municipio de la ciudad de Méndez.

Es una empresa de clase turística pero abierta al mismo tiempo para el consumidor local especialmente la gente de negocios. Esta empresa se encarga de la prestación del servicio de alojamiento y alimentos.

### **1.3. Misión y visión**

#### **Misión**

El Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” tiene como misión ofrecer servicios hoteleros y alimenticios de excelencia, captando clientes leales y satisfechos por su calidad y servicio.

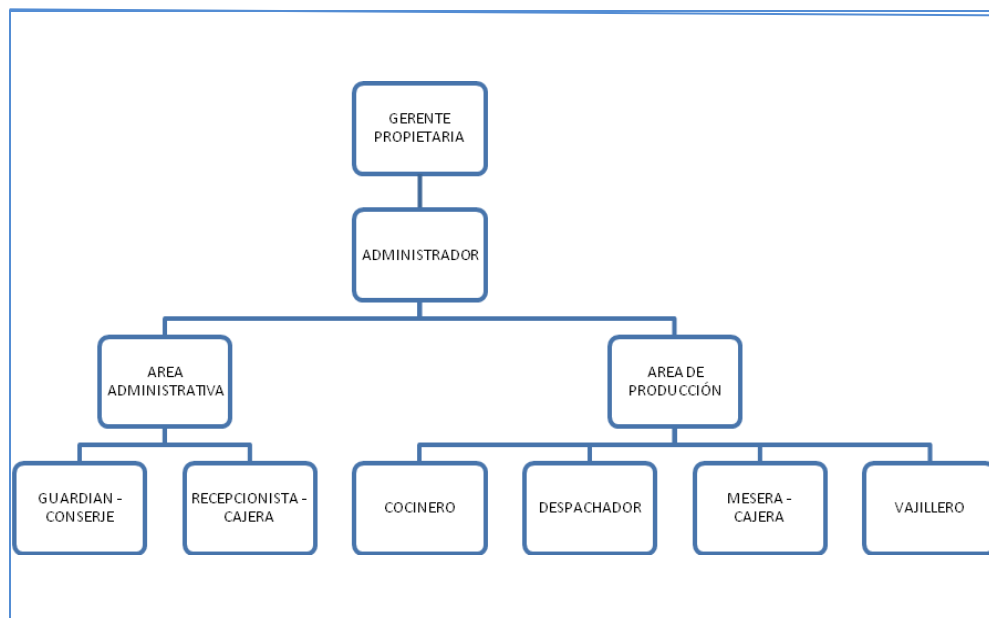
## Visión

Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero y alimenticio a nivel local, nacional e internacional, participar en el desarrollo económico y turístico de la ciudad de Méndez; ofreciendo servicios personalizados. Proyectar una imagen de confianza, solidez y excelencia, a nuestros clientes, colaboradores y proveedores.

### 1.4. Organigrama Estructural

El Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” cuenta con áreas de administración, ventas y producción con un total de 9 personas.

**Gráfico 1. Estructura de la empresa**



**Fuente:** Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”

**Elaborado por:** La Autora

### 1.5. Representante Legal

El Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” tiene como propietaria y representante legal a la Sra. Ligia Victoria Cárdenas Cárdenas, que se encuentra reconocida por la ley como tal, que actúa en nombre de la empresa con responsabilidad y se hace cargo de los negocios y obligaciones de ésta.

## 1.6. Demanda Potencial

Para hacer la estimación de la demanda potencial nos basaremos en el índice de incremento turístico de acuerdo al porcentaje tomado del Ministerio de Turismo Regional Austro del año 2007. Este se debe a que la oferta hotelera que presenta el cantón Méndez va dirigida a los clientes de paso y la oferta está planteada para un turismo ecológico, rural y cultural.

El gran número de turistas que nos visitan son los de las ciudades de Cuenca, Loja, Quito y ciudades cercanas. Así como los pasantes y los profesionales del sector.<sup>1</sup>

El porcentaje de personas que ingresan al Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” están clasificadas de la siguiente manera:

40% agentes de empresas (proveedores)

30% profesionales que realizan trabajos en las instituciones

10% turistas

20% general (otros)

Por consiguiente se ha tomado datos de los registros del año 2009 tanto del Hotel (3650) y Restaurant (54.750) para realizar el cálculo de la demanda potencial a cinco años (2014) con un porcentaje del 4.4% de incremento turístico.

La fórmula de la demanda potencial es la siguiente:

$$DF = DA(1+i)^n$$

DA = Demanda Actual (3650)

1 = Constante

i = % de crecimiento turístico (4.4%)

n = # de años (5)

---

<sup>1</sup> Registro de años anteriores del Hotel “INTEROCEÁNICO”

## **Cuadro 1**

### **Alojamiento**

<b>Nº</b>	<b>AÑOS</b>	<b>DF</b>
<b>1</b>	2010	3.811
<b>2</b>	2011	3.978
<b>3</b>	2012	4.153
<b>4</b>	2013	4.336
<b>5</b>	2014	4.527
Promedio		4.161

**Fuente:** Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”

**Elaborado por:** La Autora

## **Cuadro 2**

### **Alimentación**

<b>Nº</b>	<b>AÑOS</b>	<b>DF</b>
<b>1</b>	2010	57.159
<b>2</b>	2011	59.674
<b>3</b>	2012	62.300
<b>4</b>	2013	65.041
<b>5</b>	2014	67.903
Promedio		62.415

**Fuente:** Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”

**Elaborado por:** La Autora

## **1.7. Servicios y productos**

### **1.7.1. Tipos de habitaciones**

El Hotel dispone de 4 habitaciones dobles, 6 habitaciones matrimoniales, 1 habitación de 4 personas y 1 habitación de 6 personas con cuarto de baño en cada una de ellas equipadas con todas las facilidades que exige un hotel de su categoría.

### 1.7.2. Alimentación

El Restaurant está dividido en dos, uno con unas dimensiones más reducidas un poco apartado para comidas de grupos o de negocios que requieren de un espacio más recogido. Y una segunda sala de mayor tamaño donde se oferta el servicio cotidiano para los huéspedes del Hotel y servicios externos, la capacidad del Restaurant es mayor que la del Hotel por la ventaja de encontrarse en la planta baja, a una cuadra de la vía Macas - Cuenca, carretera muy transitada a partir del mejoramiento vial dado por el gobierno nacional en los últimos tiempos.

El servicio de alimentación se encuentra clasificado en:

- Camarón al ajillo
- Camarón saltado
- Camarón apanado
- Corvina al ajillo
- Corvina frita
- Corvina sudada
- Tilapia frita
- Chuleta ahumada
- Chuleta frita
- Ceviche de camarón
- Ceviche de concha
- Ceviche mixto
- Ceviche de pollo
- Encebollado de pescado
- Caldo de cangrejo
- Sopa marinera
- Lomo a la plancha
- Sopa de camarón
- Churrasco
- Pernil de chanco

#### *Platos diarios (Almuerzos)*

- Caldo de gallina criolla

- Caldo de bagre
- Pollo estofado
- Pollo al horno
- Carne frita
- Carne estofada
- Guatita
- Papas con cuero
- Estofado de hígado
- Estofado de lengua

### ***Plato Típico***

- Guanta al horno

### ***Jugos y batidos***

- Papaya
- Tomate
- Melón
- Fresa
- Mora
- Guanábana (Típico)
- Piña
- Naranjilla
- Guayaba

## **1.8. Otros Servicios**

### **1.8.1. Garaje**

El Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” cuenta con el servicio de garaje, en la parte trasera del Hotel con un aparcamiento de una superficie de 210 m<sup>2</sup> mediante el afianzamiento de Duratecho con piso de concreto. La capacidad del garaje es de 8 a 9 vehículos dependiendo de su tamaño.



## **CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

### **2.1. Importancia de la organización**

La forma de cómo está estructurado el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” influye en gran medida en el desempeño tanto profesional como personal de cada empleado en conseguir el objetivo de satisfacer al cliente y conseguir su fidelidad.

### **2.2. La estructura organizacional**

El Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” tiene una estructura Lineo-Funcional, con líneas verticales donde la gerente toma decisiones y dirige a los empleados, asignándoles a cada uno su actividad en función del puesto a desempeñar; además estas pueden variar por la ausencia de personal, debiendo cubrirse esas falencias.

La estructura del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” está fundamentada por:

- La relación entre la gerente y los empleados es directa
- La centralización de la autoridad de la gerente y de la decisión de competencias permite ofertar un servicio de calidad.

Las ventajas de esta estructura son:

- Supervisar diariamente a los empleados y descubrir errores de una manera más sencilla.
- La gerente controla e impone disciplina directamente en todas las áreas con mayor facilidad
- Toma de decisiones sin dificultad y con fluidez

Las desventajas de esta estructura son:

- Rígida, porque la toma de decisiones no es compartida.
- La organización depende de personas claves, lo que origina conflictos.

### **2.3. Relaciones laborales en la Empresa**

Para la elaboración del Manual Administrativo del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”, se detallan las relaciones entre la gerente y los empleados, las que a través de éste manual, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la empresa.

Este tipo de empresa es de dimensión pequeña y su organización es sencilla, las relaciones en la organización son positivas con la comunicación abierta, ya que fluye de arriba hacia abajo y viceversa. La gerente trata a sus empleados como clientes internos para su empresa; ya que para ella éstos representan la clave para asegurar los resultados deseados. Sin embargo la falta de definición de las funciones de cada empleado provoca conflictividad interpersonal e interdepartamental, generando un clima de incertidumbre laboral que no ha permitido ofertar un servicio totalmente eficiente a los clientes.

En el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”, las relaciones son tanto formales como informales ya que la gerente mantiene reuniones con los empleados del área administrativa como con los empleados del área de producción en situaciones imprevistas. La gerente se comunica directamente con sus empleados y éstos a la vez saben a quién tienen que cumplir e informar.

Las relaciones laborales entre los empleados de la empresa son informales ya que mantienen una relación amistosa, programan actividades en conjunto, buscan solucionar algún problema personal de alguno de sus miembros, sin embargo puede existir divergencias entre alguno de ellos; generalmente fuera de la empresa.

### **2.4. Funciones, actividades, obligaciones, responsabilidades y la autoridad en la organización.**

#### **Gerente**

- Mantener vendidas (ocupadas) las habitaciones al 100%, aun en temporadas bajas, pagando salarios a los empleados, exigiendo eficiencia y eficacia de parte de los empleados en la prestación del servicio de hospedaje y alimentación a los clientes.
- Definir, administrar y mantener el sistema de información de la empresa.
- Ejecutar, coordinar y administrar el presupuesto general de la empresa.

- Realizar la gestión financiera integral de la empresa lo que implica la obtención de fondos para operaciones necesarias y la inversión de los excedentes en las mejores condiciones.
- Planificar y ejecutar las vinculaciones con entidades financieras y bancarias.
- Representar operativamente a la empresa en sus relaciones con instituciones públicas (SRI)
- Gestionar la adquisición de materiales de la empresa.
- Elaborar y aplicar políticas de personal del Hotel y Restaurant.
- Controlar la aplicaciones de las políticas de retribución, incentivos y horas extras del personal.
- Verificar la correcta liquidación de haberes, el control de horario, la actualización y mantenimiento de equipos.
- Gestionar administrativamente los inventarios y de la toma de inventarios físicos-periódicos.
- Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas; y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.

### **Administrador**

- Confeccionar, analizar y presentar e interpretar los estados contables.
- Cumplir las políticas administrativas financieras fijadas por la empresa en relación a la agencia de turismo.
- Elaborar y dar seguimiento diario del flujo de caja proyectado.
- Custodiar y actualizarlos documentos legales rubricados (permisos, etc.)
- Controlar y autorizar los pagos dentro de lineamientos salariales establecidos.
- Autorizar y firmarlas órdenes de compra de materiales e insumos para el Hotel y Restaurant.
- Controlar las liquidaciones fiscales y sociales y su adecuado depósito en tiempo y forma
- Cumplir con los requisitos de información a los organismos oficiales de control.
- Analizar y tomar decisiones sobre necesidades de recursos informáticos (página web) y equipamientos administrativos.
- Definir políticas relativas al archivo y destrucción de la documentación.

- Transmitir las políticas generales de la empresa, las directivas administrativas financieras y los objetivos generales para cada área bajo su dependencia.
- Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías, etc.,

### **Cocinero**

- Realizar de manera cualificada, funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina y repostería.
- Diseñar el menú y participar en su elaboración.
- Supervisar y controlar el uso de maquinaria, materiales, utillaje, etc. del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.

### **Recepcionista**

- Gestionar las reservas, formalizando las entradas y salidas de los huéspedes.
- Atender a los clientes durante su estancia, informándoles de los servicios del hotel, así como de lugares, transportes o eventos cuando se lo soliciten, y también tramitar sus quejas y solucionar los problemas que puedan tener en su estancia.
- Transmitir la correspondencia o mensajes que les hagan llegar y realizar el servicio de despertador a aquéllos que lo solicitan.
- Responder las llamadas nacionales y tramitar, si es necesario, las internas.
- Estar a las órdenes directas del administrador, que se encarga de la coordinación de ese servicio.

### **Mesera-cajera**

- La cajera se encarga de cobrar el dinero por los servicios prestados a los clientes.
- Al final del día la cajera se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo.
- Responsabilidad sobre el dinero de caja.
- Emitir las notas de venta y las facturas.
- Coordinar para obtención de monedas para vueltos
- Verificar los pagos con el dinero recibido.
- Servir los platos solicitados por los clientes.

- Realizar la limpieza del local.
- Verificar la existencia de cubiertos, servilletas y de los productos del mini bar.
- Realizar la venta de los productos del mini bar.

### **Guardián/Conserje**

- Custodiar los bienes de la empresa.

### **Vajillero**

- Realiza la limpieza de los platos y los utensilios de cocina; así como de la limpieza del área de cocina.

### **Despachador**

- Poner los alimentos en los respectivos platos para que estén listos para su traslado.
- Fritar los alimentos (carnes y pescados).

## **2.5. División del trabajo en el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”**

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en la empresa y la complejidad que alcanzan hacen necesaria la división del trabajo ya que actualmente la empresa no cuenta con una planificación pre-establecida; donde el personal se encuentra en constante rotamiento, ocasionando la falta de especialización en una determinada tarea y requiriendo delimitar las actividades tanto individuales como de grupo y de ésta manera lograr una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo.

## **2.6. La reorganización en el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”**

Conforme ha transcurrido el tiempo la gerencia del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” ha venido estudiando la posibilidad de aplicar el método de una reorganización de la estructura organizacional tanto en el área administrativa como en la de producción mediante la elaboración de un manual porque se han observado factores internos como externos que provocan a la empresa incapacidad para conseguir los objetivos planteados, problemas en la organización con el personal idóneo, problemática en la relación de trabajo, desconocimiento

de políticas y reglas dentro de la empresa, falta de especificación en las funciones de los empleados, etc.

Este Manual estará supeditado a la eliminación de los problemas organizacionales, o síntomas como los llamamos en este capítulo, así pues el proceso será cíclico, cada que la organización presente problemática en sus actividades ó funciones.

## **CAPÍTULO III: MANUAL ADMINISTRATIVO FUNCIONAL**

### **3.1. Conceptos, antecedentes y objetivos**

#### **Concepto**

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.<sup>2</sup>

#### **Antecedentes**

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.

#### **Objetivos**

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **3.2. Clasificación**

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, a continuación se describen cada una de estas agrupaciones:

---

<sup>2</sup><http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

### **3.2.1. Por su contenido**

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

### **3.2.2. Por su función específica**

- Manual de producción
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales

### **3.3. Planeación y proceso de elaboración**

La primera etapa en la manualización de un organismo, empieza con una adecuada planeación, por lo que será importante en ésta etapa considerar factores como:

- Definición precisa de los objetivos de cada una de las áreas del organismo.
- Diagnóstico situacional de la empresa, en sus principales componentes; personal, finanzas, organización y tecnología usada etc.

El conocimiento de estos puntos permitirá desarrollar un plan de manualización adecuado y acorde a la situación que guarda el organismo; por lo que el siguiente paso en la planeación será, el programa de trabajo, en el que se realizan estimaciones en tiempo y dinero del desarrollo del plan.

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT) y el



Método del Camino Crítico (CPM), su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen mejores resultados. Otra técnica de programación útil para la elaboración de manuales es la gráfica de barras ó de Gantt, al igual que la gráfica PERT sirve para establecer gráficamente el proceso de elaboración de los manuales, lo que permite supervisar los avances y la aplicación de recursos; así pues, el primer paso en la elaboración de un manual administrativo, será la programación básica para este fin, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo.
- Determinar la secuencia de dichas etapas.
- Estructurar en forma de flujo la secuencia.
- Estimar el tiempo necesario para cada etapa de la secuencia, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, bimestre, etc.).
- Estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

La elaboración de cada manual administrativo (procedimientos, políticas y de personal) es diferente, sin embargo en este capítulo intentaremos esquematizar un proceso que abarque a estos manuales y proporcione una base para elaborar manuales, ya que los mismos manuales son de características diferentes para cada empresa.

### **3.3.1. Recopilación de la información**

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas de la empresa es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración del manual administrativo funcional.

La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental obtendremos, escritos, gráficas, leyes, instructivos, reportes etc., que nos permitan conocer más a fondo la unidad administrativa que manualizaremos.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, es importante que la investigación, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de

cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica de un gran número de personas; la entrevista permite, además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.

### **3.3.2. Procesamiento de la información.**

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

- Depuración
- Clasificación, y
- Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio, los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de establecer y mantener un sentido de continuidad y de uniformidad.

### **3.3.3. Redacción**

Debe analizarse muy a fondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso o frecuencia de consulta, etc.

Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para la redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con ello un lenguaje sencillo claro, preciso y comprensible.

### **3.3.4. Elaboración de gráficas**

Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo, y
- Cuadros de distribución.

### **3.3.5. Formato y comprensión**

Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable usar hojas intercambiables a fin de facilitar su revisión y actualización, además de usar numeración consecutiva con el total de hojas, ejemplo: hoja 3 de 45 no menos importante texto, es decir, su distribución en las páginas, usando correctamente los espacios en blanco, los márgenes amplios y la utilización uniforme de la sangría; al diseñar el formato de los manuales administrativos es usual el encabezamiento de páginas, donde se asienta la información básica de cada manual como: título del manual, título del procedimiento, fecha de publicación, número de página, etcétera, ésta información permite al usuario consultas rápidas.

### **3.3.6. Revisión y aprobación.**

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo previamente acordado.
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas o bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, a quienes deban asignarse un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general ó dirección, quien deba tener un ejemplar de todos los manuales.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

- a. Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.
- b. Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.

### **3.4. Actualización**

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan

con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

### **3.5. Manuales de Procedimientos**

Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

#### **3.5.1. Objetivos del manual.**

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.

#### **3.5.2. Organigrama.**

El organigrama representa gráficamente la estructura Organizacional, describiendo la posición de cada unidad administrativa, sus relaciones niveles jerárquicos, canales de comunicación, y líneas de autoridad y asesoría.

#### **3.5.3. Gráficas (Diagramas de flujo).**

Consisten en la descripción de la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa, así como el representarlos gráficamente con diagramas de flujo. En ellos se establecen, además las políticas de observancia obligatoria para el desarrollo de las funciones

#### **3.5.4. Estructura procedimental.**

Es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

### **3.5.5. Sistemas de registro y control de reservaciones**

Son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.

### **3.6. Manual de Personal**

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

#### **3.6.1. Puesto de Trabajo**

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

#### **3.6.2. Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

### **3.6.3. Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### **3.6.4. Contratación**

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de

personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importancia en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

### **3.6.5. Inducción**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

#### **Importancia**

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

#### **Objetivos**

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden



a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.

- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal

### **3.6.6. Capacitación**

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización.

Ante esto, cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. Esta capacitación está dirigida inicialmente a los nuevos trabajadores sin embargo es posible que el personal actual no posea todas las habilidades necesarias, requiere adecuarse a nuevas exigencias del proceso o quizás posea hábitos negativos que sea preciso cambiar.

La capacitación, por tanto podría implicar mostrar a un operador de maquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

### **3.6.7. Seguridad**

El Hotel debe proporcionar seguridad física al personal durante las 24 horas lo cual incluye medidas preventivas desde el exterior hasta el interior del edificio, la seguridad interna abarca básicamente la seguridad perimétrica y de la entrada del Hotel, la disposición y distribución del hotel dificulta la vigilancia cuando tiene demasiadas entradas y salidas pero no cuando se presenta como un edificio compacto. La seguridad externa está conformada por un elemento físico de control de acceso, casetas de ingreso, las propias entradas y por un elemento humano encargado de supervisar y evaluar, entre otros, los aspectos siguientes:

- Control de entradas de visitantes
- Servicio de policía cercano
- Tipos de clientes que frecuentan el hotel

- Localización del hotel para determinar el entorno humano que rodea la instalación.

## **Higiene**

Los principales aparatos de un plan de higiene en el trabajo son los que a continuación se detallan:

- Plan organizado. Que incluye no sólo los servicios médicos, ya sea de tiempo integral o parcial; depende del tamaño de la organización.
- Servicios médicos adecuados. Incluye el botiquín de emergencia y los primeros auxilios, si es necesario. Tales facilidades deben incluir:
  - Exámenes médicos de admisión.
  - Cuidados eficientes de heridas provocadas por molestias profesionales.
  - Servicios de primeros auxilios.
  - Eliminación y control de las áreas insalubres.
  - Registros médicos adecuados.
  - Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
  - Exámenes médicos periódicos de revisión.
- Servicios adicionales. Como parte de la política sanitaria de la organización para con el empleado y la comunidad.

### **3.7. Manuales de Políticas**

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas unidades administrativas que participan en los procesos, se crean los manuales de políticas donde se establecen las políticas, criterios ó lineamientos generales.

Por la influencia que ejercen sobre los otros manuales este tipo de manual debe ser elaborado en forma directa con los niveles directivos, ya que en él se reflejarán las instrucciones que ellos den al resto de la estructura y que deben observar en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de sus responsabilidades.

### **3.7.1 Tarifas**

Es importante que el hotel tenga definido tarifas para cada temporada, de esta forma se evita caer en el error de dar descuentos sin control por baja ocupación, y se puede llevar una mejor medida del tipo de cliente y presupuestar los ingresos anuales.

Check - In después de las 12 horas

Check - Out antes de las 11 horas

Política de Menores de 2 años gratis

Cancelaciones Si cancela/elimina con menos de 5 días de anticipación a la fecha de arribo, o no se presenta en el establecimiento, se cobrará 1 noche por concepto de no show (no presentación).

Las tarifas son por habitación

Impuesto 12,00 % no incluido. Extranjeros exentos

### **3.7.2. Paquetes promocionales**

Los descuentos son estrategias promocionales que se dan al hospedaje y alimentación por número de personas y número de días.

### **3.7.3. Tipos de reservaciones**

#### **Temporada Normal**

Depósito: Se requiere depósito de una noche como garantía de reservación, más impuestos. Depósito deberá recibirse con 4 semanas de anticipación a la fecha de llegada.

Cancelación: Cancelaciones únicamente por escrito, no se aceptan las cancelaciones telefónicas. Para no generar cargos, las cancelaciones deben recibirse con 31 días antes de su llegada, no aplica la devolución si la cancelación se recibe menos de 31 días antes de su llegada.

## **Temporada Alta**

Deposito: Se requiere depósito de dos noches como garantía de reservación, más impuestos. Deposito deberá recibirse con 45 días de anticipación a la fecha de llegada.

Cancelación: Cancelaciones únicamente por escrito, no se aceptan las cancelaciones telefónicas. Para no generar cargos, las cancelaciones deben recibirse con 45 días antes de su llegada, no aplica la devolución si la cancelación se recibe menos de 45 días antes de su llegada.

### **3.7.4. Tipos de garantía, formas de pago y reservaciones**

#### Tipos de Garantía

Todo el personal involucrado en las reservaciones y manejos de las mismas debe conocer en su totalidad, las políticas de crédito y cobro de la empresa.

La idea de determinar garantías es para asegurar que una habitación efectivamente será ocupada en la fecha reservada, con esto evitamos el rechazo innecesario de otras reservaciones, y podemos presupuestar la ocupación que vamos a tener.

La importancia de presupuestar una ocupación, nos permite organizar al personal, mantenimiento de habitaciones, compra de insumo para restaurantes, etc.

Las garantías comúnmente utilizadas son:

Prepago.- Es la mejor garantía que un hotel puede tener, ya que contamos con el dinero antes de que lleguen nuestros clientes, y normalmente una reservación que ya esté pre-pagada no va a cancelar o no será un No Show.

Garantía mediante tarjeta de crédito.- Este tipo de garantía se usa normalmente con los clientes directos, de esta forma, con la información de la tarjeta, el hotel puede cobrar el equivalente a 1 noche por concepto de No Show, algunos hoteles han adoptado esta medida, adjuntando un formulario de tarjeta de crédito, en el cual el cliente se compromete a pagar el total de la estadía en caso de no presentarse.

Voucher.- Este método es utilizado en su mayoría por las agencias de viajes, las cuales han negociado un crédito con el hotel, por lo cual el pago de los servicios se hará después de la salida de los clientes, cuando se recibe el voucher se debe verificar que la información consignada sea igual a la de la reservación, por ejemplo, cantidad de habitaciones, alimentación, fecha de llegada y salida, etc. ya que el Voucher será la única garantía y comprobante del pago que se tiene que hacer.

### **Forma de pago y reservaciones**

Los hoteles y restaurantes les dan gran importancia a las políticas, puesto que como se mencionó anteriormente, es la forma en que ellos se garantizan que las reservaciones hechas sean reales y efectivas.

Los puntos a tomar en cuenta a la hora de definir la política son:

Persona adicional

Niños

Fecha límite en que deben estar garantizadas las reservaciones

Devoluciones en caso de cancelaciones

Tarifas con o sin impuestos

Alimentación

Tarifas para guías y tour leaders

Una política que se usa comúnmente es el de poner un mínimo de noches para las fechas en que sabemos que la demanda será alta, por ejemplo, fin de año o semana santa.

El hecho de tener una política no significa que no se pueda ser flexible, al final de cuentas, es parte de nuestro negocio el buen trato con clientes y proveedores, y es importante asegurarnos el negocio a largo y mediano plazo.

## **CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO DEL HOTEL “INTEROCEÁNICO”**

### **4.1. Recolección de Información**

Para recolectar la información sobre las necesidades que debe cubrir el manual se procedió a entrevistar a la gerente y a los empleados se aplicó una encuesta con el fin satisfacer sus necesidades.

#### **4.1.1. Elaboración de oficios dirigidos a funcionarios.**

Con fecha 21 de enero de 2010 se envió un oficio a la Sra. Ligia Cárdenas, gerente del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” solicitando su autorización y colaboración para obtener información relevante de su persona y empleados de la empresa.

#### **4.1.2. Preparación de cuestionarios para registrar la información.**

Se estableció un cuestionario para la encuesta; la misma que fue aplicada, obteniéndose los siguientes resultados:

#### **Resultados de la Entrevista**

Previo a la elaboración del cuestionario se aplicó una entrevista a la Sra. Ligia Cárdenas, gerente-propietaria del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”, en donde se recabó información que sirvió de gran importancia para la elaboración del Manual Administrativo Funcional. Ver Anexo 1

#### **Resultados de la Encuesta**

Ha sido aplicada a los 8 empleados tanto del área administrativa como del área de producción de la empresa

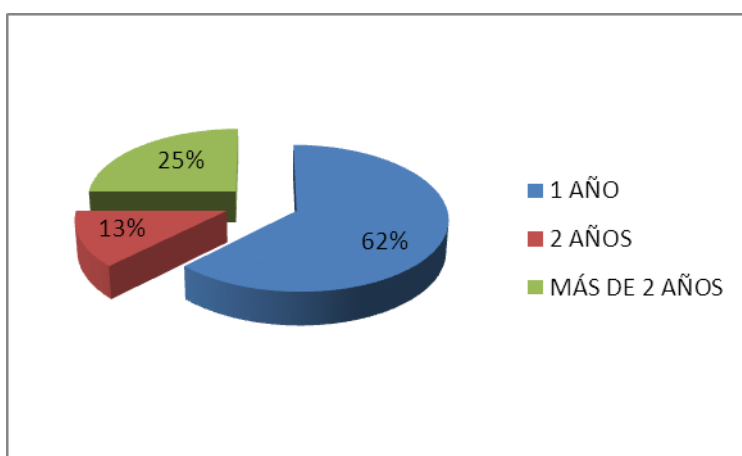
### Cuadro 3

#### ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?

TIEMPO DE TRABAJO	TOTAL	%
1 AÑO	5	62.5
2 AÑOS	1	12.5
MÁS DE 2 AÑOS	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa “INTEROCEÁNICO” febrero/2010

#### Gráfico # 2. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?



Elaboración: Autoras

El 62.5% de los empleados laboran aproximadamente un año, especialmente del área de producción porque son de otras provincias. El 12.5 tienen 2 años trabajando en la empresa debido a su reciente ingreso y el 25% trabajan más de 2 años porque han adquirido amplia experiencia.

### Cuadro 4

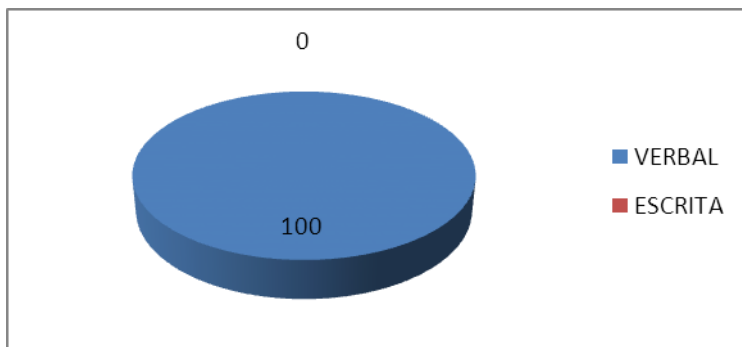
#### ¿De qué forma son encomendadas sus funciones?

FORMA DE ENCOMENDAR FUNCIONES	TOTAL	%
VERBAL	8	100
ESCRITA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa “INTEROCEÁNICO” febrero/2010



**Gráfico # 3 ¿De qué forma son encomendadas sus funciones?**



Elaboración: Autoras

El 100% de los empleados reciben sus funciones verbalmente al momento de ingresar a la empresa.

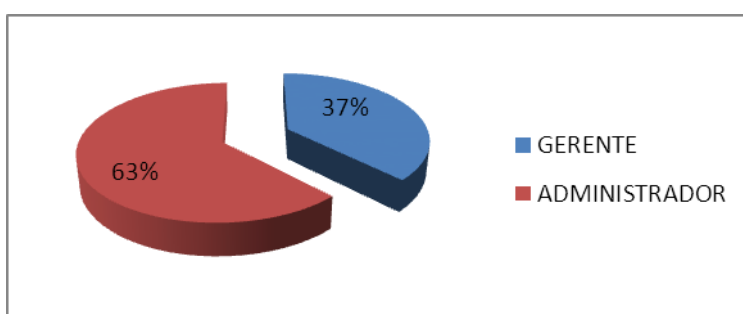
**Cuadro 5**

**¿Quién realiza la supervisión de su trabajo?**

<b>SUPERVISIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
GERENTE	3	37
ADMINISTRADOR	5	63
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "INTEROCEÁNICO" febrero/2010

**Gráfico # 4 ¿Quién realiza la supervisión de su trabajo?**



Elaboración: Autoras

El 37% de los empleados son supervisados por el gerente, especialmente el administrador y los cocineros para garantizar el servicio de hospedaje y alimentación; y el 63% son supervisados por el administrador debido a su rango de autoridad en la empresa.

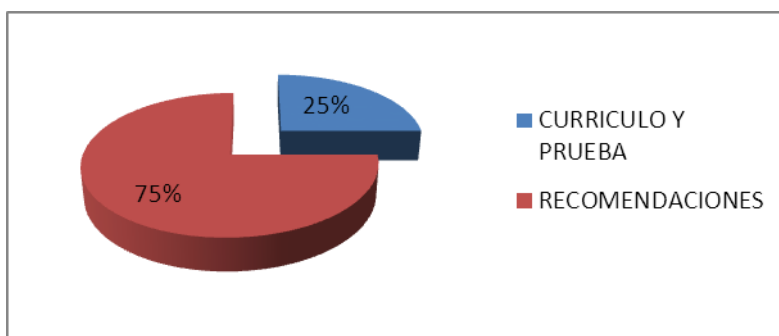
### Cuadro 6

#### Para su contratación en la empresa ¿qué proceso ha seguido?

PROCESO DE CONTRATACIÓN	TOTAL	%
CURRICULO Y PRUEBA	2	25
RECOMENDACIONES	6	75
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "INTEROCEÁNICO" febrero/2010

#### Gráfico # 5. Para su contratación en la empresa ¿qué proceso ha seguido?



Elaboración: Autoras

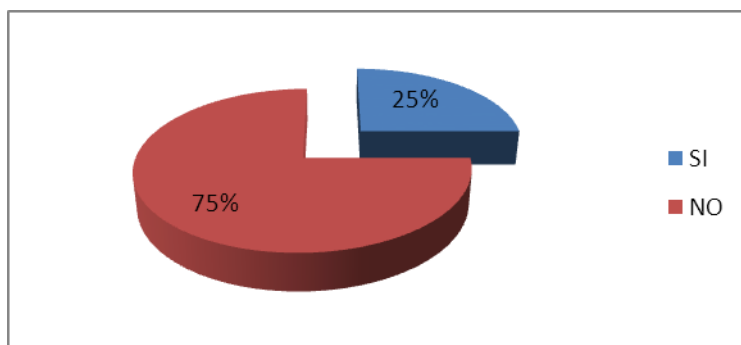
### Cuadro 7

#### ¿Lleva registros de las actividades que realiza?

LLEVA REGISTROS	TOTAL	%
SI	2	25
NO	6	75
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "INTEROCEÁNICO" febrero/2010

#### Gráfico # 6 ¿Lleva registros de las actividades que realiza?



Elaboración: Autoras

El 25% de los empleados (repcionista y administrador) llevan registro de las actividades que realizan y el 75% no registran sus actividades diarias.

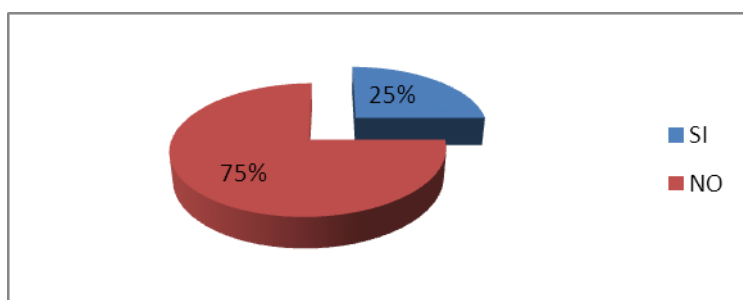
### Cuadro 8

#### Le han sido socializados los objetivos de la empresa

<b>SOCIALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
SI	2	25
NO	6	75
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "INTEROCEÁNICO" febrero/2010

#### Gráfico # 7 Le han sido socializados los objetivos de la empresa



Elaboración: Autoras

El 25% de los empleados han sido socializados de los objetivos de la empresa y el 75% no han recibido una socialización por no tener una política establecida en la empresa.

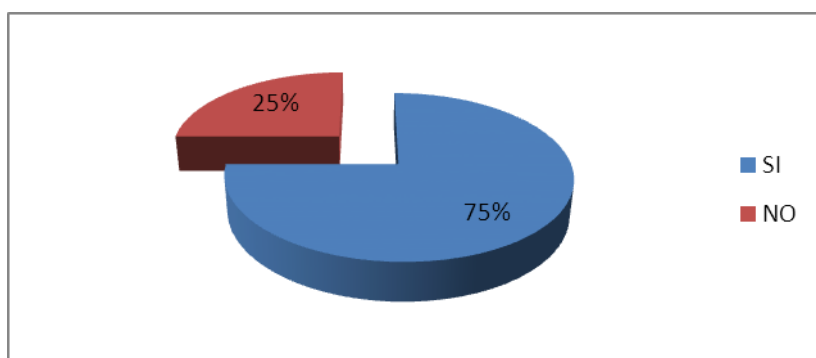
### Cuadro 9

#### Al momento que un empleado falta ¿Usted realiza el trabajo de éste también?

<b>VARIAS FUNCIONES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
SI	6	75
NO	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa "INTEROCEÁNICO" febrero/2010

### Gráfico # 8 Al momento que un empleado falta ¿Usted realiza el trabajo de éste?



Elaboración: Autoras

El 75% de los empleados realizan varias funciones cuando faltan sus compañeros y cuando existe sobre demanda de los servicios de hospedaje y alimentación y el 25% realizan únicamente sus funciones como son los cocineros debido a su especialización.

#### 4.2. Esquematización del Manual

El Manual se ha esquematizado en tres partes, primero consta el manual de procedimientos, segundo se detalla el manual de personal y tercero está el manual de políticas.

##### 4.2.1. Contenido del Manual

El contenido del Manual se ha desarrollado en base a los requerimientos de la empresa, previo a la recolección, tabulación y análisis de los resultados. A continuación se presenta el Manual Administrativo Funcional del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”



# MANUAL ADMINISTRATIVO

Manual de Procedimientos  
Manual de Personal  
Manual de Políticas

**JENNY CÁRDENAS**  
**ELSA BARBA**

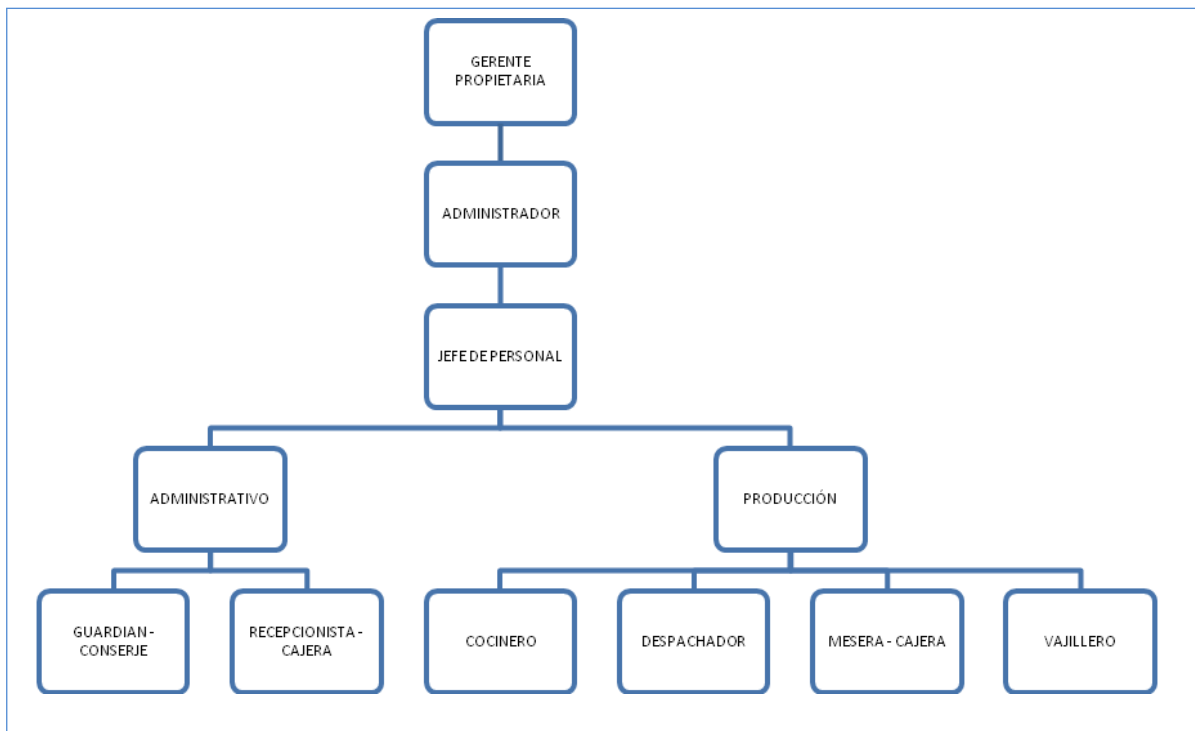
Agosto de 2010

# 1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL HOTEL Y RESTAURANT “INTEROCEÁNICO”

## 1.1. Organigrama

Esta es la estructura de la empresa, la gerente es la representante de la empresa y la encargada de planificar su desarrollo, posteriormente se encuentra el administrador que se encarga de que la empresa alcance sus objetivos trazados, luego se encuentra el jefe de personal que se encarga de que los empleados realicen correctamente su trabajo; finalmente se encuentran los empleados tanto del área administrativa como de producción con un nivel horizontal de jerarquía.

**Gráfico # 9. Organigrama Estructural**



## 1.2 Los procedimientos

En el área de producción se describe la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad, así como la representación gráfica con diagramas de flujo. Donde se establecen las políticas de observancia obligatoria para el desarrollo de las funciones.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p><b>PROCEDIMIENTO: FINCAMIENTO Y SURTIMIENTO DE PEDIDOS OFICIALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El pedido oficial será el documento soporte para efectuar toda compra de mercancías a proveedores, realizadas a través del financiamiento correspondiente.</li> <li>2.- El responsable de compras verificará que el pedido oficial cumpla con el adecuado llenado y contenido de las cantidades requeridas por el área de abasto, así como que no presente tachaduras o enmendaduras.</li> <li>3.- El responsable de compras solo adquirirá productos autorizados por el administrador, las cuales se encuentran contenidas en el catálogo de productos, solicitando para ello cantidades suficientes y acordes con la rotación de inventarios, tomando en cuenta las temporadas altas.</li> <li>4.- Las ofertas, promociones, etc. deberán ser anotadas en el rubro de observaciones contenido en el pedido oficial, estos con la finalidad de hacerlo del conocimiento de las áreas involucradas para su aplicación y control.</li> <li>5.- El responsable de compras para efectuar la atención a proveedores lo realizará a través de la programación de visitas de los mismos, las cuales deberán efectuarse en forma ordenada y calendarizada.</li> <li>6.- El responsable de compras deberá elaborar los máximos y mínimos de mercancías que deben existir en el almacén de abasto, con la finalidad de mantenerlo en un margen de seguridad, evitando con esto desabasto.</li> <li>7.- El responsable de compras elaborará anualmente el récord de compras a proveedores, tomando como base el reporte de actividades del área de gestoría, así como el estudio de variaciones de precios remitiéndolos al jefe de abasto.</li> <li>8.- El responsable de compras deberá realizar visitas a fabricantes y distribuidores de mercancías con el fin de evaluar el potencial de surtimiento, así como observar controles de calidad, características, técnicas, procesos, etc. con el propósito de conocer adecuadamente el producto y su precio.</li> <li>9.- El responsable de compras vigilará que los precios que otorgan los proveedores sean preferenciales, así como asegurar al celebrarse negociaciones con los proveedores, el abasto oportuno, variado, suficiente, a su vez vigilando que los precios a utilizar sean los mismos otorgados a instituciones del mismo tipo.</li> <li>10.- Responsable de compras para efectuar la adquisición de un pedido oficial deberá tomar</li> </ol>				

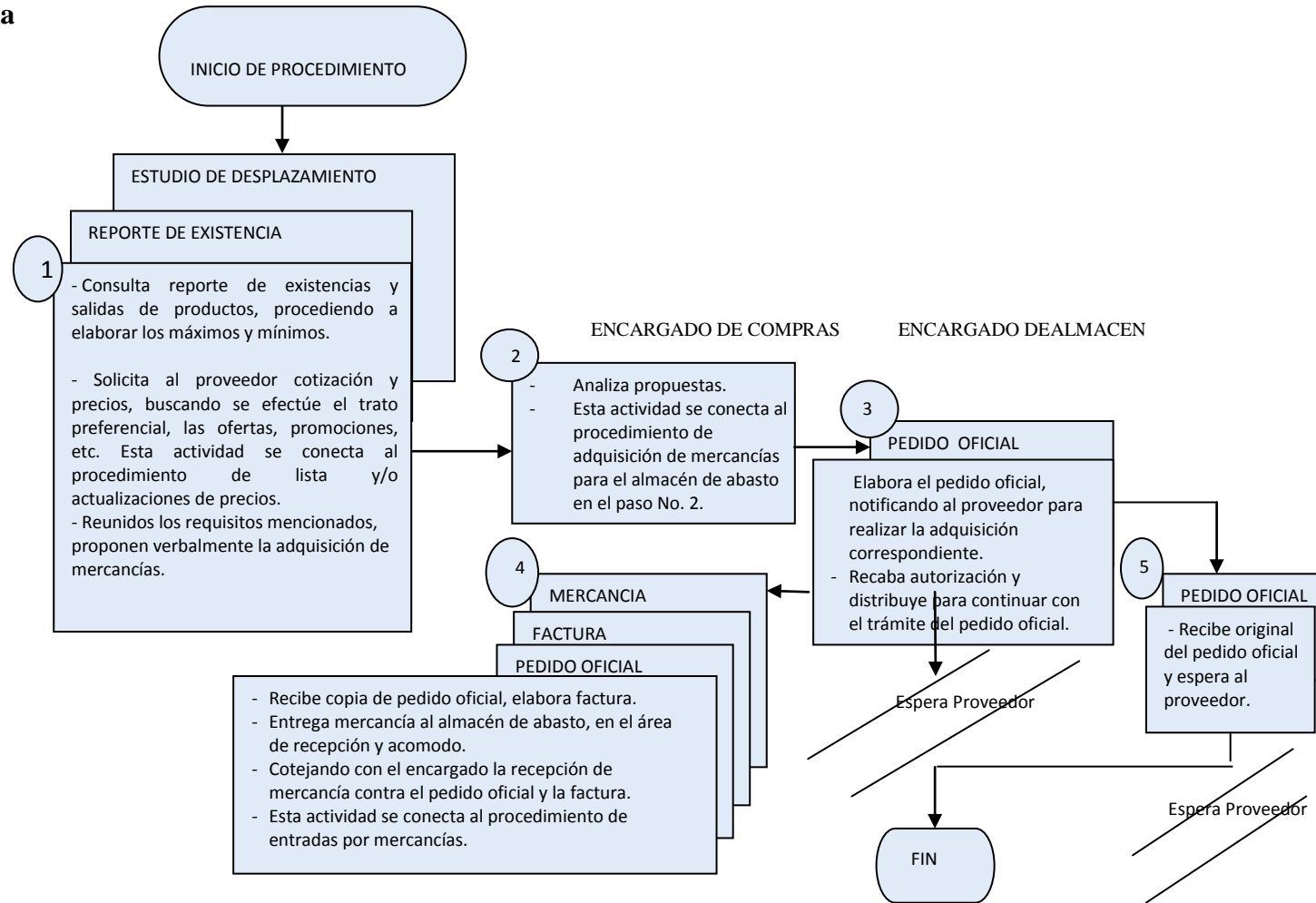
en consideración que se encuentre debidamente autorizadas las listas y/o actualizaciones de precio.

11.- El responsable de compras realizará la depuración y actualización del padrón de proveedores, consolidados y directos; catálogo de artículos por lo menos una vez al año, remitiéndolo al administrador para su control y actualización.

12.- Los auxiliares de gestoría y el encargado del área tendrán bajo su resguardo y custodia los expedientes de cada uno de los proveedores de compras consolidadas y directas.

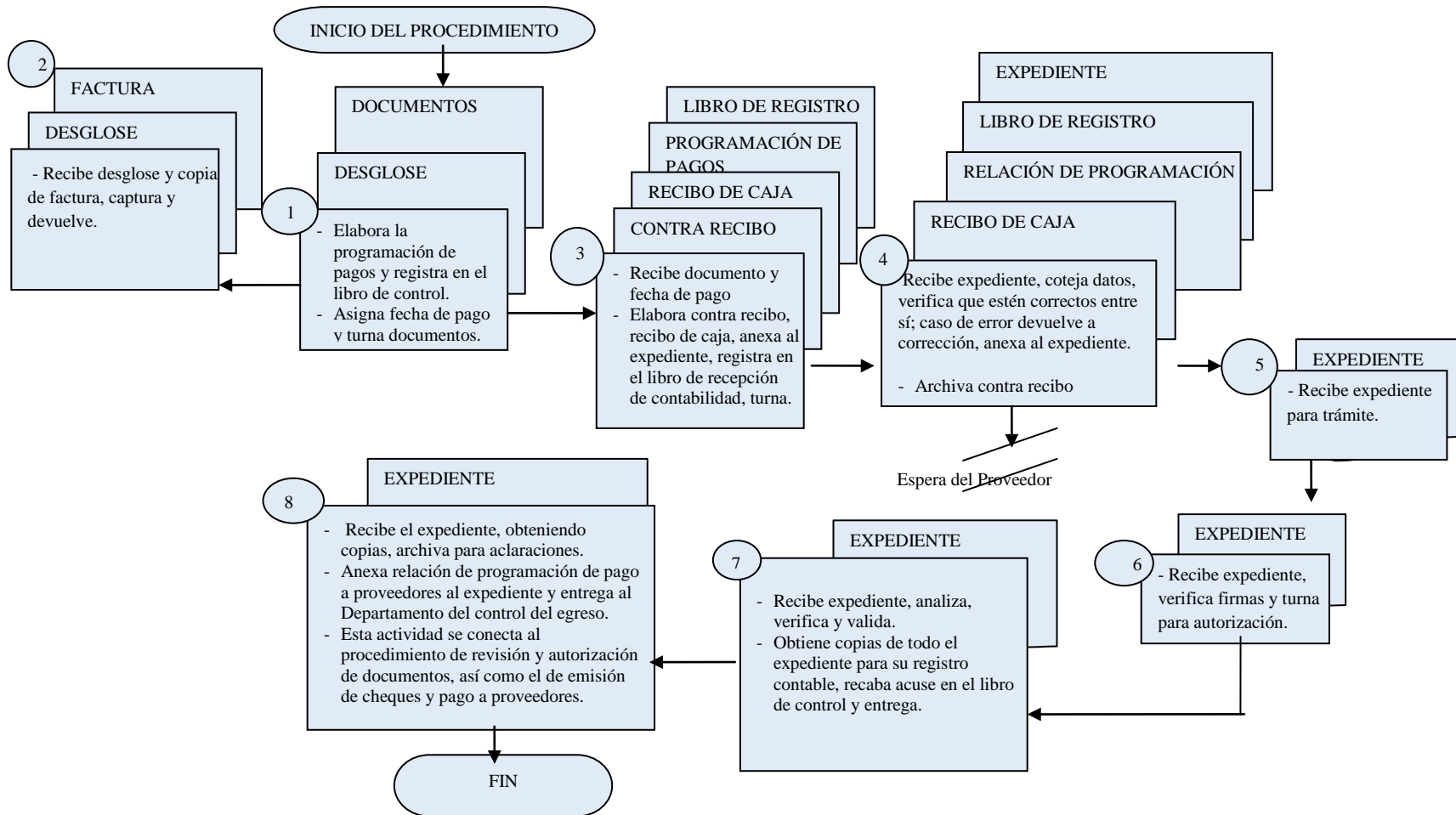


# Diagrama



NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA ___ DE ____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p data-bbox="233 405 1283 434"><b>PROCEDIMIENTO: TRAMITE DE PAGO DE COMPRAS CONSOLIDADAS.</b></p> <p data-bbox="233 488 1442 573">Los documentos soportes para efectuar el trámite de pago será el pedido oficial, nota de entrada al almacén de abasto, nota de descuento con cargo.</p> <ol data-bbox="233 622 1442 1921" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="233 622 1442 763">1. El encargado de geroría verificará que los documentos mencionados en el punto anterior, cumplan con el adecuado llenado de sus formatos así como no presenten tachaduras ó enmendaduras.</li> <li data-bbox="233 786 1442 875">2. El encargado de geroría asignará la fecha probable de pago, elaborando las programaciones de pagos a proveedores en sus dos rubros: Normales, especiales.</li> <li data-bbox="233 898 1442 1039">3. El encargado de geroría coordina y vigila el manejo de la información realizada por el auxiliar, referente a pagos de proveedores y saldos pendientes con la finalidad de llevar un estricto control de los mismos.</li> <li data-bbox="233 1061 1442 1263">4. El auxiliar de geroría elaborará los documentos siguientes: contra recibo, recibo de caja, nota de descuento con cargo para la aplicación correspondiente en factura, preparando los documentos para trámite de autorización, validación y pago en el departamento de control del egreso.</li> <li data-bbox="233 1285 1442 1375">5. El encargado de geroría coordina la operación de pagos a proveedores a fin de que se realice de manera eficiente, oportuna y en las fechas convenidas para tal efecto.</li> <li data-bbox="233 1397 1442 1487">6. El responsable de compras revisará y verificará la programación de pagos a proveedores así como los documentos que los soportan.</li> <li data-bbox="233 1509 1442 1599">7. El encargado de geroría entregará a los proveedores los contra recibos proporcionando la información referente a sus pagos y descuentos aplicados en facturas.</li> <li data-bbox="233 1621 1442 1644">8. El jefe de abasto realizará el trámite de autorización y validación del pago a proveedores.</li> <li data-bbox="233 1666 1442 1756">9. El encargado de geroría deberá llevar un estricto control de los pagos efectuados semanalmente.</li> <li data-bbox="233 1778 1442 1921">10. El responsable de compras tomando como base los reportes emitidos por el sistema automatizado, informará al jefe de abasto las compras consolidadas a través de memorándum en forma semanal y especificada por proveedor y clave.</li> </ol>				

Diagrama



### 1.3. Catálogo de formas e instructivo de uso.

A continuación se detallan los formatos que deben utilizarse en el desarrollo de los procedimientos administrativos, así como su correcta requisición.

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>INSTRUCTIVO DE LLENADO</b>				
<b>Nombre del formato: "Pedido Oficial"</b>				
CLAVE. s/c				
No. DEBE ANOTARSE				
1 Con números arábigos y consecutivos el que corresponda al folio.				
2 El día, mes y año en que se elabora este pedido oficial.				
3 El nombre completo del proveedor ó empresa.				
4 El día, mes y año de entrega de la mercancía de este pedido.				
5 Tachar con una "X" el plazo de pago (días), 15,30, 60 y 90 de acuerdo a lo convenido.				
6 El nombre de la unidad administrativa donde se va entregar la mercancía de esté pedido oficial.				
7 Con números arábigos la clave que corresponde al artículo.				
8 El nombre del artículo y sus especificaciones.				
9 El nombre de la unidad en que se presenta la mercancía ejemplo: pieza, caja, etc.				
10 Con números arábigos el número que corresponde a la cantidad del articulo.				
11 Con números arábigos el precio que corresponde a cada artículo.				
12 Con números arábigos el importe que corresponde al total de la cantidad.				
13 Con números arábigos la cantidad que corresponde a la suma de los importes.				
14 El nombre y la firma del responsable de compras que es quien elabora este formato.				
15 El nombre y la firma del jefe de abasto que autoriza este documento.				
16 El nombre y la firma del proveedor que recibe este documento.				

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p data-bbox="225 376 655 409"><b>INSTRUCTIVO DE LLENADO</b></p> <p data-bbox="225 488 868 521"><b>Nombre del formato: “Nota de Entrada”</b></p> <p data-bbox="225 600 453 633">CLAVE: s/c</p> <p data-bbox="225 712 635 745">No. DEBE ANOTARSE</p> <ol data-bbox="225 824 1442 1798" style="list-style-type: none"> <li>1 Con números arábigos y consecutivos el que corresponda al folio de este formato.</li> <li>2 El día, mes y año en que se elabora esta nota de entrada.</li> <li>3 El nombre del proveedor ó empresa.</li> <li>4 Con números arábigos los que corresponden a la (s) factura (s).</li> <li>5 Con números arábigos los folios de las notas de remisión.</li> <li>6 Transporte.</li> <li>7 Talón número.</li> <li>8 Con números arábigos el folio del pedido oficial.</li> <li>9 El día, mes y año en que se elaboró el pedido oficial al que corresponde esta nota de entrada.</li> <li>10 Con números arábigos la cantidad de la mercancía.</li> <li>11 El nombre de la unidad en que se presenta la mercancía, ejemplo: pieza, caja, etc.</li> <li>12 El nombre del artículo y sus especificaciones.</li> <li>13 Con números arábigos clave asignada a la mercancía de acuerdo al catálogo.</li> <li>14 Con números arábigos el importe del total de la cantidad.</li> <li>15 Anotar las observaciones encontradas en la entrada de la mercancía.</li> <li>16 El nombre y la firma del encargado de recepción y acomodamiento.</li> <li>17 El nombre y la firma del encargado de sistemas, que registra la información.</li> </ol>				

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<b>INSTRUCTIVO DE LLENADO</b>				
<b>Nombre del Formato:</b>		<b>“Contra Recibo”</b>		
CLAVE: s/c				
No. DEBE ANOTARSE				
1	Número ordinal consecutivo que corresponde al folio.			
2	Nombre completo del proveedor ó empresa a la que se le va a pagar.			
3	Con número ordinal y letra a la cantidad que corresponde al pago a realizar.			
4	Con números arábigos y consecutivos al folio que corresponden a las facturas a pagar.			
5	El día, mes y año en que se expide este contra recibo.			
6	El día, mes y año probable en que se intercambiará el contra recibo por el cheque correspondiente.			

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p data-bbox="228 327 655 360"><b>INSTRUCTIVO DE LLENADO</b></p> <p data-bbox="228 439 847 472"><b>Nombre del Formato: “Nota de Cargo”.</b></p> <p data-bbox="228 551 456 584">CLAVE: s/c</p> <p data-bbox="228 663 576 696">No. DEBE ANOTARSE</p> <ol data-bbox="228 775 1442 1845" style="list-style-type: none"> <li>1 El nombre del centro comercial al que pertenece la aplicación de la nota de cargo.</li> <li>2 El día, mes y año en que se elabora este formato.</li> <li>3 El nombre proveedor ó empresa.</li> <li>4 El registro federal de causantes del proveedor ó empresa.</li> <li>5 Anotar el domicilio del proveedor ó empresa, incluyendo calle, número, colonia, municipio y estado.</li> <li>6 Anotar el nombre del artículo y sus especificaciones.</li> <li>7 Con números arábigos la cantidad de la mercancía.</li> <li>8 Con números arábigos el precio de cada artículo.</li> <li>9 Con números arábigos, el importe del total de la cantidad de los artículos.</li> <li>10 La suma total de los importes.</li> <li>11 Con números arábigos la cantidad del impuesto al valor agregado, obtenido del sub total.</li> <li>12 Con números arábigos la cantidad que se origina de la suma del sub total más el IVA.</li> <li>13 Anotar con letras la cantidad del total de la nota de cargo.</li> <li>14 El nombre y la firma del proveedor al que le afecta esta nota de cargo.</li> <li>15 El nombre y la firma del encargado de gestoría que requisita este formato.</li> <li>16 El nombre y la firma del responsable de compras que revisó este formato.</li> <li>17 El nombre y la firma del jefe de abasto que autoriza la aplicación de esta nota de cargo.</li> <li>18 El nombre y la firma del jefe de contabilidad de centros comerciales.</li> </ol>				

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
INSTRUCTIVO DE LLENADO				
<p><b>Nombre del formato: “Programación de pago a proveedores”</b></p> <p>CLAVE: s/c</p> <p>No. DEBE ANOTARSE</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 El día, mes y año en que se elabora este formato.</li> <li>2 Con números arábigos el número que le corresponde a esta hoja así como el que comprende al total que integran esta programación.</li> <li>3 El nombre del área administrativa que realizó la compra (nombre del centro comercial, o abasto).</li> <li>4 Nombre de la institución bancaria donde se cobrará el cheque que se va a expedir.</li> <li>5 Con números arábigos los que corresponden a la cuenta asignada por la institución bancaria.</li> <li>6 Tachar con una “X” el tipo de programación: Normal (frecuentemente) o especial (cada cierto tiempo).</li> <li>7 Con números arábigos en forma consecutiva iniciando por el 1, 2, 3, sucesivamente, las facturas a pagar.</li> <li>8 El nombre completo del proveedor ó empresa que presenta la factura a pagar.</li> <li>9 Anotar con números arábigos el número consecutivo de folio que contiene el contra recibo.</li> <li>10 El día, mes y año en que se elabora el contra recibo.</li> <li>11 El día, mes y año probable que se emitirá el cheque.</li> <li>12 Con números arábigos la cantidad que corresponde al pago.</li> <li>13 Anotar el nombre completo y la firma del jefe de abasto donde se elabora esta forma.</li> <li>14 Anotar el nombre completo y la firma del jefe del departamento de centro comercial quien autoriza este formato.</li> <li>15 El nombre completo y la firma del visto bueno del jefe de recursos humanos</li> </ol>				



NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p>INSTRUCTIVO DE LLENADO</p> <p><b>Nombre del formato: "Manejo de Caja Chica"</b></p> <p>CLAVE: s/c</p> <p>No. DEBE ANOTARSE</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 El monto del fondo de caja chica será de cien dólares (\$ 100), el cual debe rotar como máximo tres veces en el mes. Dicho fondo podrá ser incrementado previo análisis de la propietaria.</li> <li>2 Deberá hacerse un corte de caja chica, en el formato específico al final de cada mes para que los gastos queden registrados en el mismo mes y no en otro.</li> <li>3 Todos los documentos de soporte que integran la caja chica, debe ser revisados por el administrador, quien será la responsable de su vigilancia y llevarán el visto bueno de la propietaria.</li> <li>4 Se aceptarán facturas o recibos simples por gastos de papelería y útiles, materiales de oficina, correo, enseres de limpieza, reparación, viáticos, mantenimiento de equipo de computación y servicios varios necesarios para el buen funcionamiento de la administración de la empresa.</li> <li>5 Todos los documentos que acompañen la liquidación deberán ser invalidados con el sello de "PAGADO", el cual se colocará inmediatamente después de realizado el pago.</li> <li>6 La persona responsable del manejo de los fondos asignados, debe encargarse de la solicitud de reintegro y liquidación de gastos cuando se haya gastado un 70%.</li> <li>7 La persona encargada del fondo de caja chica, debe mantener en orden todos los documentos para que los arqueos que efectúe auditoría ó la administración junto con la propietaria, se haga sin demoras de tiempo.</li> </ol>				

NOMBRE ORGANISMO	DEL	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA			MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p><b>Nombre del formato:       “Personal”</b></p> <p>CLAVE:       s/c</p> <p>No.       DEBE ANOTARSE</p> <p>Cuando un empleado ingresa a la empresa deberá aportar todos los datos necesarios para elaborar su expediente de personal y el contrato de trabajo.</p> <p>El contrato de trabajo debe ser firmado y cumplir con las disposiciones que se establecen en el país.</p> <p>En el archivo del empleado se deberá adjuntar copia de las notificaciones de aumentos, en su caso.</p> <p>Cuando sea contratación de servicios profesionales y el pago sea por concepto de honorarios, es necesario que se prepare un contrato de servicios en el que se establezca que no tienen derecho a prestaciones laborales, además es necesario que se obtenga como documento de soporte para el correspondiente pago una factura por parte del prestador de servicios.</p> <p>Documentar la decisión de la propietaria por la política a asumir en cuanto al pago de prestaciones laborales y sociales, la cual debe aplicarse de manera uniforme al personal de la empresa.</p> <p>Para el ingreso de personal de nómina, se abrirá un período de prueba de dos meses, en el cual el administrador evaluará la capacidad de la persona para cubrir las actividades relacionadas.</p> <p>Para la terminación de la relación contractual será la propietaria quien la decida.</p>					

NOMBRE DEL ORGANISMO	FECHA	VIGENCIA D / M / A	REVISIÓN D / M / A	HOJA _____ DE _____
UNIDAD ADMINISTRATIVA		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
<p><b>Nombre del formato:</b>        <b>“Planillas”</b></p> <p>CLAVE:        s/c</p> <p>No.        DEBE ANOTARSE</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Las nóminas deberán ser elaboradas por el administrador y deberán estar preparadas a más tardar el 28 de cada mes para su pago, previa autorización de la misma.</li> <li>2) Las nóminas deberán ser revisadas por la propietaria con base a la planilla anterior, verificando que sean los mismos datos con las excepciones de salidas de personal y aumentos debidamente justificados. Dicha planilla servirá de base para cotejar los pagos cuando firme cheques o el pago electrónico. La planilla regresará al contador para que proceda a elaborar los cheques y documentos de soporte contra la nómina ya autorizada, quien deberá entregarla el mismo día para que sean firmados los cheques de pago y realizadas las transferencias necesarias.</li> <li>3) En la nómina se harán todas las retenciones respectivas: seguro social, Impuesto sobre la Renta, descuentos si los hubiere, y cualquier anticipo sobre sueldos u otra obligación contraída con la empresa.</li> <li>4) Al recibir los cheques de sueldo, el beneficiario deberá firmar el recibo en señal de conformidad.</li> <li>5) Para llevar un control adecuado de los préstamos y anticipos a los empleados se implantará un registro auxiliar, en donde se le abrirá cuenta a cada uno.</li> <li>6) Mensualmente las nóminas se pasarán al libro de salarios, el cual deberá permanecer al día para cualquier consulta o liquidación de algún empleado de la institución.</li> <li>7) Los recibos de sueldos servirán de base para contabilizar el gasto directo de los sueldos, retenciones, pasivo laboral. El valor bruto se contabilizará como gasto por sueldos.</li> </ol>				

## **2. MANUAL DE PERSONAL DEL HOTEL Y RESTAURANT “INTEROCEÁNICO”**

### **2.1. Puesto de Trabajo**

El jefe de personal antes de cubrir cualquier vacante, debe desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además debe tener en cuenta los costos que involucran estas actividades.

Para encontrar a la persona idónea para un puesto se simplifica al ser definido con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada. La definición del puesto incluye tres fases:

#### **2.1.1 Análisis del puesto**

Analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para ofertar el servicio de hospedaje y restaurant. Éste incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

1. Nombre del puesto
2. Ubicación en la empresa
3. Jornada de trabajo
4. Jefe inmediato
5. Número de empleados en el puesto

#### **2.1.2 Descripción del puesto.**

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponde los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual para proporcionar un parámetro y medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

## 1. Habilidades.

A) Escolaridad

Secundaria

Profesional (especificar):

B) Conocimientos especiales necesarios (especificar):

C) Idiomas:

D) Experiencia (referencias):

E) Capacitación requerida:

## 2. Esfuerzo.

A) Mental y/o visual (marque con una x)

Atención normal

Mucha atención

Atención intensa en periodos regulares

Atención intensa y sostenida

B) Físico:

Muy poco esfuerzo físico

Esfuerzo físico intenso pero no constante

Esfuerzo físico intenso muy constante

**3. Responsabilidad:**                                    necesaria                                    deseable

**4. Características físicas:**                                    necesaria                                    deseable

### 2.1.3. Perfil del puesto

Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

## ***Perfil del puesto***

Edad:

Sexo:

Estado civil:

Características psicológicas deseables:

Rasgos físicos deseables:

Escolaridad:

Idiomas:

Conocimientos especiales:

Experiencia:

Capacitación:

## **2.2. Reclutamiento**

El Jefe de personal realiza el reclutamiento con la búsqueda del personal idóneo y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniéndose así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

### **2.2.1. Requisitos previos al proceso de reclutamiento.**

Primeramente debe existir el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, se deben cumplir ciertos requisitos que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal para orientar sobre el tipo de conducta que deben adoptar al respecto.

**Los requisitos previos son los siguientes:**

#### **Requisición a la Gerente**

Este documento es un formato que contiene datos importantes sobre el puesto que será emitido por el administrador para el área administrativa o de producción, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia requerida, salario que se puede pagar. Con el propósito de que en el tiempo justo y en base a las necesidades específicas, se le suministre el personal necesario.

## **Políticas de personal.**

Estas políticas permiten a los empleados de la empresa tener un conocimiento previo para no cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar.

## **Políticas de reclutamiento de personal en la empresa:**

1.- El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa, estableciendo con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.

2.- El reclutamiento es responsabilidad del jefe de personal.

3.- El personal será de preferencia del cantón, donde está ubicada la empresa.

### **2.2.2. Fuentes de reclutamiento.**

Se debe reclutar el recurso humano que tenga experiencia de un año preferentemente de personas recomendadas de los propios trabajadores, familiares o gremios a fines.

### **2.2.3. Medios de reclutamiento.**

#### **Radio**

Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se debe publicar en las emisoras de la localidad, ya que la radio es el medio más escuchado por la gente.

#### **La puerta de la calle**

Se debe considerar a los candidatos que espontáneamente se presentan en la empresa, a los cuales se les entregará su solicitud de empleo.

#### **2.2.4. Clase de reclutamientos**

Se recomienda realizar un reclutamiento simple para ahorrar tiempo con el aviso de prensa, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.; para el personal de cocina se exceptuará esta clase de reclutamiento.

Así como realizar reclutamiento externo para el personal de cocina al existir determinada vacante, para renovar y enriquecer los recursos humanos de la empresa que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

#### **2.2.5. Solicitud de empleo.**

Datos personales

Preparación académica

Antecedentes laborales

Referencias

Autenticidad

### **2.3. Selección de personal**

Se debe considerar que los candidatos tienen que ser evaluados conforme a los requisitos de los puestos vacantes para mantener un proceso continuo de reclutamiento y selección, equiparando habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

#### **2.3.1. Limitaciones de la selección**

El jefe de personal debe considerar las limitaciones de la empresa para integrar el personal idóneo en base al presupuesto, políticas y normas.

#### **2.3.2. Proceso de selección**

- Entrevista inicial
- Exámenes psicométricos
- Psicotécnicos y de conocimientos,



- Examen del área
- Referencias
- Examen médico

### **2.3.3. Entrevista de empleo**

La entrevista debe realizarse en un lapso no mayor a una hora y debe estar planificada para obtener la información necesaria del candidato para evaluarlo.

Elemento de la entrevista

- Llenar la solicitud de ingreso a la empresa previo a la entrevista
- Entregar el Currículum 24 horas antes de la entrevista para conocer anticipadamente sus logros o experiencias laborales.

Revisión del currículum / solicitud (procedimiento)

- Junte unos pocos cada vez
- Elabore una lista de requerimientos y necesidades
- Fotocopie esta lista y complétela conforme va revisando el currículum
- Revise las bases del empleo y la educación-responsabilidades, títulos, etc.

Pautas de comportamiento del entrevistador (Jefe de personal)

- Mostrar presencia física correcta y adaptada a las circunstancias: pelo y forma de vestir se adecuen a unos estándares de elegancia y sobriedad propios de la selección en curso.
- Saludar cortésmente
- Asistir puntualmente a la cita.
- Tomar asiento sin cruzar las rodillas, sentarse en la parte delantera
- La mirada al entrevistado debe ser directa
- Especifique el límite de tiempo al entrevistado
- Interrúmpalo cuando se tarde mucho y usted dirija la conversación
- Utilice preguntas reflexivas para provocar una respuesta.
- Haga una afirmación parcialmente correcta para ver si está de acuerdo.
- Haga hincapié en necesidades de información relevante
- Explore las especificaciones de desempeño y confiabilidad

### 2.3.4. Los test y las pruebas técnicas.

Tome en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades, para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad. Se realizará las pruebas de oficio donde deberán ejecutar operaciones sencillas que requieren habilidad especializada en el cargo a desempeñar.

### 2.3.5. Investigación laboral

Verificar la información contenida en el currículum referente a la experiencia laboral mediante llamadas telefónicas para confirmar la información.

### 2.3.6. Examen médico.

Para un buen desempeño del trabajo, todo trabajador debe ser examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto una buena salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que serán necesarias ser examinadas por un médico. Este examen médico se lo realizará al final del proceso de selección y de acuerdo con los resultados puede ser sujeto de contratación, además debe aplicarse al nuevo empleado y a los que ya están dentro de la empresa.

<b>Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”</b>	
<b>Reporte de examen médico de admisión.</b>	
Nombre del candidato:	
Departamento:	
Trabajo a desempeñar:	
Aceptable ( )	Sin limitaciones ( )
Observaciones	Rechazado ( )
Con limitaciones ( )	
_____	_____
Gerente	Nombre y firma del médico

### 2.3.7. La decisión final

El jefe de personal con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, procederá a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos

<b>Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”</b>	
<b>Reporte de resultados de pruebas</b>	
Nombre:	Fecha:
Puesto:	
Escolaridad:	
Sueldo pretendido:	
Resultado de pruebas prácticas:	
Resultado de pruebas psicológicas:	
Personalidad:	
Áreas de interés:	
Conclusiones:	

### Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”

#### Reporte de entrevista

Nombre:	Fecha:			
Puesto:				
		Favorable	Medio	Desfavorable
<b>Experiencia laboral:</b>				
Estabilidad laboral				
Puestos desempeñados				
Adaptabilidad				
Eficiencia				
Motivación en el trabajo				
Relación con compañeros				
Relación con sus superiores				
Liderazgo				
Responsabilidad				

**Datos familiares:**

Nivel socioeconómico

Responsabilidad

Relaciones familiares

Ingresos familiares

**Estudios:**

Logros

Capacidades

Motivación

Relaciones interpersonales

Liderazgo

Responsabilidad

**Intereses:**

Actividades sociales

Intereses y metas

Valores

Manejo de tiempo y dinero

Alcoholismo

Pretensiones económicas

Estimación general del candidato:

Entrevistador:

---

Firma

<b>Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”</b>			
<b>Evaluación del candidato</b>			
Nombre:	Fecha:		
Puesto:			
	Adecuada	Regular	Inadecuada
Presentación personal			
Experiencia			
Conocimientos			
Desenvoltura			
Comentarios generales:			
Aceptado ( )			
Rechazado ( )			
Bien pero quisiera ( )			
Ver otros ( )			
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>			
Firma:			

## 2.4. Contratación.

Para la contratación se requiere: documentos personales y currículum.

### 2.4.1. Aspecto legal del contrato

Registrar el contrato en la Inspectoría del Trabajo

Realizar los trámites correspondientes en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

### 2.4.2. Políticas de contratación

- Periodo de prueba, todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio. Este será de dos semanas para los meseros y cocineros y de 4 semanas, para el resto de personal. Al

finalizar este período el jefe de personal deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación a la gerente. Cuando el proceso haya sido completado, procederá a enviar una carta de confirmación en el puesto y/o registrar las acciones de personal que se desprendan de la misma, tales como entrenamiento, seguimiento, extensión del período, entre otros.

- Contratos de trabajo (tipos), toda persona contratada para realizar una función en esta empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley del trabajador y según las políticas internas de Hotel y Restaurant.
- Horario de trabajo, la empresa tendrá doble jornada de trabajo en el Restaurant de miércoles a lunes de 06:00 a.m. a 14:00 p.m. y de 14:00 p.m. a 22:00 p.m. y en el Hotel una triple jornada para la recepcionista el horario de trabajo será de 7:00 a.m. a 15:00 p.m., 15:00 p.m. a 23:00 p.m. y de 23:00 p.m. a 7:00 a.m. todos los días.
- Pago de las horas extras, tendrán derecho al pago de horas extras, todos aquellos empleados, que por la naturaleza de su trabajo o jerarquía no puedan optar por otras formas compensatorias, el pago de las horas extraordinarias de trabajo, se hará mensualmente, previa liquidación, en la nómina de pago.

### **2.4.3. Reglamento interno de la empresa**

El jefe de personal es el responsable de aplicar la acción disciplina correctiva. Antes de aplicarse una acción correctiva deberá verificar que el empleado conozca las normas institucionales relacionadas con la disciplina. La acción disciplinaria podrá aplicarse a los empleados fijos que hayan finalizado su período de prueba. Si un empleado ha incurrido en faltas reiterativas, durante el período de prueba, deberá cancelarse el contrato antes de que éste finalice.

Falta menor:

- Tardanzas.
- Errores debido a descuidos.
- Pérdidas de tiempo, ociosidad en el trabajo.
- Ventas de objetos, prendas.

- Falta de respeto a cualquier usuario, visitante u otro.
- Presentación al trabajo en estado de embriaguez o tomar alcohol en horas laborables.
- Usar los útiles y herramientas suministradas para el trabajo, en acciones distintas.

Falta mayor:

- Portar armas durante el tiempo de trabajo.
- Reincidir en faltas menores en forma frecuente.
- Falta de honradez en el uso indebido de equipos u otros.

Causas de despido:

- Por ejecutar el trabajo en forma que demuestre su incapacidad e ineficiencia.
- Por incurrir el trabajador durante sus labores en faltas de honradez: robar, falsificar.
- Por ocasionar el trabajador intencionalmente, perjuicios materiales, durante el desempeño de las labores.
- Por ocasionar el trabajador los perjuicios graves, con negligencia o imprudencia de tal naturaleza que sea la causa del perjuicio.
- Por dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la empresa.
- Por inasistencia del trabajador a sus labores durante dos días consecutivos o días en un mismo mes sin permiso del empleador o sin notificar la causa justa que tuvo para ello.
- Por salir el trabajador durante las horas de trabajo sin permiso del empleador.
- Por desobedecer el trabajador al empleador, siempre que se trate del servicio contratado;
- Por negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas indicados por el empleador, para evitar accidentes o enfermedades;

Formas de aplicar las medidas disciplinarias:

- Fase oral o llamado de atención, el jefe de personal llamará en privado al empleado para una conversación clara y abierta y le explicará el motivo de la reunión. Identificará la falta cometida, lo motivará a superar esa conducta y registrará los compromisos de cambio y la fecha.
- Fase escrita o reporte, el jefe de personal recopilará todas las informaciones acerca de las faltas menores, repetidas o las mayores cometidas por el empleado y las discutirá con

el administrador. Se le explicará que debe mejorar, los cambios que se esperan de él y la advertencia de que no deben repetirse. Se elaborará reporte con los acuerdos y fechas de cumplimiento y se revisará a los dos (2) meses más tarde.

- Despido, en caso de que las medidas anteriores no hayan modificado el comportamiento del empleado, se procederá a discutirlo con el administrador y el jefe de personal sugerirá la separación del empleado. Esta falta podrá aplicarse de inmediato frente a cualquier falta grave cometida por el empleado, durante el período de seguimiento dado después de la fase escrita o al momento de la reunión de seguimiento. El administrador solicitará por escrito la separación del empleado a la gerente general para su consideración.

Modo de proceder:

Cuando el empleado haya cometido alguna falta, el jefe de personal procederá a aplicar la fase que corresponda según el tipo de falta.

## **2.5. Inducción**

Esta es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la empresa, en la cual se le va a adoptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus obligaciones.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al área administrativa o de producción y la inducción al puesto en particular.

### **2.5.1. La importancia de una buena integración**

Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en la actividad del nuevo empleado y, si son desagradables (oír la incertidumbre y ansiedad provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se le hagan) aun inconscientemente, le afecta su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

### **2.5.2. Programa de inducción**



## Objetivo general

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

## Objetivos específicos

- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa.
- Identificar al personal con la comunidad laboral.
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina
- Incrementar la integración grupal.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa.
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

### **2.5.3. Entrevista de ajuste**

En los primeros días de labores del trabajador, el jefe de personal llenará una hoja de calificación para saber si el trabajador puede o ha desarrollado bien su trabajo o si se ha tenido problemas con él, para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante el periodo de prueba.

Por lo que respecta al trabajador, se debe hacer notar que ingresa en forma definitiva a la empresa y resolverle preguntas que hayan surgido durante el período de prueba.

Así también sirve para detectar fallas que el nuevo trabajador ha descubierto y que los demás trabajadores los pasan como inadvertidos.

## **2.6. Capacitación**

### **2.6.1. Detección de necesidades**

El diagnóstico de necesidades de entrenamiento debe basarse en informaciones destacadas; muchas de esas informaciones deben ser cuidadosa y sistemáticamente coleccionadas y agrupadas.

Las técnicas utilizadas para la determinación de necesidades de entrenamiento son:

- Observaciones, verificar la existencia de trabajo ineficiente; como el excesivo daño a los equipos; número acentuado de problemas disciplinarios; alto índice de ausencias; índices de rotación elevados; etc.
- Solicitudes de la gerencia, cuando las necesidades de entrenamiento alcanzan un nivel muy alto, el gerente general y el jefe de personal deben de solicitar entrenamiento para su personal.
- Reuniones de grupo, discusiones interdepartamentales sobre asuntos concernientes a los objetivos de la empresa, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Registros de personal, se verifican los conocimientos que tiene el trabajador al ingresar a la empresa y la trayectoria que ha tenido, así como los cursos que ha tomado.
- Evaluación de méritos o de ejecución, mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir a los empleados de bajo rendimiento y averiguar que sectores de la empresa son los responsables del entrenamiento.
- Pruebas o exámenes, pruebas sobre el conocimiento del trabajo de empleados que ejecuten determinadas funciones.

### **2.6.2. Métodos y medios del entrenamiento**

Los métodos de capacitación directa son de interés personal, por eso son directos. Los que se recomiendan para este tipo de empresa son:

- Clases, se aplican métodos de educación superior para obtener una enseñanza sistemática; estas clases son impartidas por técnicos.
- Cursos breves, se realizan sobre un tema específico que requiere de tiempo normal.
- Conferencias, consiste en una exposición de conocimiento, a través de recursos oratorias y medios audiovisuales, que tienen por objetivos crear en la mente de los empleados una actitud positiva y que decidan interesarse más por el tema.
- Métodos de casos, se investiga a fondo un caso concreto, real y estructurado técnicamente.
- Instrucción programada, consiste en proporcionarle información al empleado acerca de determinado tema; posteriormente, se le aplica una serie de preguntas a las que tiene que responder y evaluar si son correctas.

Los métodos de capacitación indirecta son:

- Publicaciones: Se realizan por medio de boletines, revistas, manuales, etc., que se le reparten al trabajador, con la finalidad de que éste se encuentre informado de todas las situaciones que acontecen en la empresa.
- Métodos Audiovisuales: consiste en emplear películas, ya que se ha comprobado que por medio de ilustraciones es más fácil la adquisición de conocimientos.

## **2.7. Seguridad e higiene**

Higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La expresión "higiene y seguridad laboral" es una función de la administración de recursos humanos, que abarca aspectos como: higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina laboral.

### **2.7.1. Seguridad en el trabajo**

La seguridad en el trabajo tiene tres áreas básicas de actividad, que son las siguientes:

- Prevención de accidentes, consiste en minimizar los accidentes de trabajo, por medio de su prevención.
- Prevención de robos, tener un "servicio de vigilancia" con características propias (control de entradas y salidas de personal, control de entradas y salidas de vehículos, rondas fuera del área de la organización, registro de máquinas y equipos). Estas medidas deben revisarse con frecuencia.
- Prevención de incendios, no sólo incluye un conjunto de extinguidores adecuados y reserva suficiente de agua, sino también sistemas de detección y alarma, así como capacitación del personal.

### **2.7.2. Higiene en el trabajo**

En el plan la seguridad deberá abarcar los aspectos siguientes:

- La seguridad es responsabilidad de cada área.
- La seguridad no debe estar restringida sólo a un lugar específico. Sino también hacia los riesgos que afectan a la empresa.
- La seguridad en el trabajo debe dar capacitación al personal, controlar el cumplimiento de normas de seguridad; revisión periódica de los equipos de seguridad; de los primeros auxilios; de la selección, adquisición y distribución de medios de seguridad.

Plan de higiene en el trabajo

Son servicios médicos adecuados. Incluye el botiquín de emergencia y los primeros auxilios, si es necesario. Tales facilidades deben incluir:

- Exámenes médicos de admisión.
- Cuidados eficientes de heridas provocadas por molestias profesionales.
- Servicios de primeros auxilios.
- Eliminación y control de las áreas insalubres.
- Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
- Exámenes médicos periódicos de revisión.

### **3. MANUAL DE POLÍTICAS DEL HOTEL Y RESTAURANT “INTEROCEÁNICO”**

#### **3.1. De las Reservas**

Las reservas pueden hacerse personalmente en nuestra empresa, o cualquier medio de comunicación: teléfono, fax, e-mail o a través de nuestro sitio Web previo el llenado de la solicitud de reserva que debe ser dirigido a la empresa y sustentada mediante carta de su empresa, vía fax o email; donde claramente se identifique el nombre(s) del cliente(s), fecha de llegada y salida, tipo de habitación a requerir, identificación de los gastos a cubrir por parte de la empresa en caso de existir crédito previamente establecido con el Hotel. Además debe informar al huésped las condiciones y obligaciones contraídas al efectuar una reserva garantizada. El Hotel y Restaurant se reserva el derecho de solicitar al cliente(s) una forma de pago al momento del registro para garantizar los gastos no amparados por la empresa. Para garantizar una reserva se requiere un depósito equivalente según las noches contratadas:

1. De 1 a 3 Noches se requiere pagar la primera noche.
2. De 4 noches en adelante se requiere el 50% del costo total de la habitación seleccionada.
3. Paquetes: Se requiere 50% del costo del mismo.

Este abono puede realizarse mediante pago en efectivo, depósito bancario y transferencia bancaria. El mismo debe hacerse efectivo en un plazo de 24 a 72 horas luego de realizada la reserva (independientemente de la fecha de anterioridad de la misma) para garantizar nuestros servicios de reservas. Toda reserva no garantizada quedará sujeta a disponibilidad.

Las reservas del servicio de Restaurant serán canceladas en efectivo y mediante los depósitos bancarios en el plazo de 72 horas previo al llenado de la solicitud.

Si el servicio fuera cancelado, éste deberá ser notificado por el cliente 24 horas antes de la prestación del servicio y se realizará el desembolso del 50% del valor pagado.

Otros cargos por Servicio de Reserva, se efectúa un cargo adicional por reserva en hospedajes cuyos precios son de acuerdo al producto requerido. Todas sus solicitudes de reservas vía Internet, son procesadas y respondidas en un plazo no mayor de 24 horas.

### **3.2. De las Cancelaciones**

La cancelación de una reserva podrá hacerse sin cargo para el cliente un mes antes de ser utilizada. Toda cancelación realizada después de este período, tendrá un cargo proporcional del total abonado de la siguiente forma:

1- De 20 a 29 días antes: 10%.

2- De 10 a 19 días antes: 20%.

3- De 2 a 9 días antes: 50%.

#### **3.2.1. Comprobante de Pago**

Al abonar o pagar su reserva, el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” emitirá un comprobante de pago el cual contiene información y detalles de la reserva realizada.

Este cupón significa el valor cancelado de su reserva. El mismo que es enviado vía fax o e-mail al cliente.

#### **3.2.2. Descuento**

Se aplicará el descuento del 10% a los clientes que se hospeden más de 7 días y a grupos de 10 personas en adelante.

Para el servicio de restaurant se aplicará el 10% de descuento a los clientes que consuman de \$50 dólares en adelante.

#### **3.2.3. Cambios de Fecha**

Una reserva puede ser trasladada de fecha, hasta 48 horas antes de hacerse efectiva sin cargo para el cliente. Al mismo tiempo en caso de cancelación de la habitación, aplican los mismos cargos descritos en el punto anterior acerca de las cancelaciones. Feriados y Fechas especiales aplican restricciones.

### **3.3. Formas de Pago**

1. Pago en efectivo en el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”. Depósito bancario o transferencias bancarias a favor de:  
Banco: Austro  
Titular: Ligia Cárdenas Cárdenas  
No. Cuenta Corriente: 0014173250
2. Pagos por mensajería (llamando a nuestra oficina y coordinando la fecha, hora y lugar del cobro).

Los pagos de servicios adicionales en el Hotel son directamente realizados por el cliente en la recepción del hotel para garantizar la reposición de algún artículo.

### **3.4. De los Horarios**

- La hora de entrada es desde las 12:00 am, la misma que será notificada al momento de realizar la reservación al cliente.
- La hora de salida es hasta las 14:00 del siguiente día, esta será notificada al cliente al momento de realizar la reservación.
- El horario de atención del Restaurant es desde las 07:30 am hasta las 22h00 pm.

### **3.5. De las Tarifas**

#### **3.5.1. Tarifas de Niño**

El servicio de hospedaje para los niños comprendidos entre los 8 a 12 años será del 50% del valor de la tarifa.

#### **3.5.2. Tarifas Generales**

Todas las tarifas incluyen el impuesto del 12% del valor agregado IVA.

### **3.6. De las Temporadas**

### **3.6.1. Temporada Alta**

Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” no clasifica directamente el periodo de temporada alta.

### **3.6.2. Temporada Baja**

Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” no clasifica directamente el período de temporada Baja.

### **3.7. Responsabilidades Generales**

Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” no se hace responsable por robos, hurtos, accidentes que puedan ocurrir a un cliente. De la misma forma, no se hace responsable por riñas, escándalos o cualquier otro perjurio de un cliente. Colaborará en la medida de lo posible a fungir como mediador entre las partes para un acuerdo de consenso, buscando en todo caso el bienestar de las partes involucradas. Así mismo por casos de fuerza mayor (Terremotos, inundaciones, huelgas, etc.) el Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” se reserva el derecho a cambiar, cancelar o indemnizar (según sea el caso) una reserva. Todo esto para garantizar la seguridad y tranquilidad del cliente.

### **4.3. Formato de los registros del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”**

**Área Administrativa:**





Área de Producción: Hoja de pedido – Recepción RESTAURANT



Hoja de Pedido - Recepción - RESTAURANT

Orden de Pedido

Fecha:



Entrega de mercadería

Unid .	Pedi d	Entreg a	Legumbres	V/Uni t	V/ T	Unid .	Pedi d	Entreg a	Abarrotes	V/Uni t	V/ T
			Ajos						Achiote		
			Ají						Aceite		
			Arveja						Lenteja		
			Apio						Arveja		
			Aguacate						Arroz		
			Brócoli						Azúcar		
			Col						Atún		
			Culantro						Fideo		
			Ceb. blanca						Tallarín		
			Cebolla en papa						Cabello de ángel		
			Coliflor						Garbanzo		
			Choclos						Maní		
			Pepino						Ajinomoto		
			Fréjol						Café		
			Haba pelada						Leche entera		
			Zanahoria						Champiñones		
			Yuca						Cremas		
			Espárragos						Sopa maggi		
			Lechuga						Maicena		
			Limón						Ajo molido		
			Papa						Comino		
			Plátano						Chimichurry		
									Crema de leche		
			<b>Frutas</b>						Huevos		
			Naranja						Pan		
			Papaya						Te aromático		
			Melón						Servilletas		
			Fresa						Supan		
			Piña						Toalla de Coc.		
			Mora						Fundas		
			Tomate						Tarrinas		
			Guanábana						Loncheras		
			Coco						Vasos des.		
									Salsa de tomate		
									Mayonesa		

Observaciones:

Recibe:

Entrega:

Área de Producción: Hoja de pedido – Recepción RESTAURANT



Hoja de Pedido - Recepción - RESTAURANT

Orden de Pedido

Fecha:



Entrega de mercadería

Unid.	Pedid	Entrega	Pescado/maris.	V/Unit	V/T	Unid.	Pedid	Entrega	Carnes y Emb.	V/Unit	V/T
			Cangrejo						<b>Res</b>		
			Camarón						Carne de pierna		
			Concha						Costilla		
			Tilapia						Hueso carnudo		
			Bagre						Chuleta		
			Corvina						Guata		
			Alvacora						Pata		
			Trucha						Lengua		
			Hojita						Hígado		
									Lomo fino		
									<b>Chancho</b>		
									Carne de pierna		
									Costilla		
									Lomo fino		
									Chuleta		
									Cuero		
									Pata		
									Lengua		
									Hígado		
									Chuleta ahumada		
									Chorizo ahumado		
									Salchicha		
									Mortadela		
									Jamón		

Observaciones:

Recibe \_\_\_\_\_

Entrega \_\_\_\_\_

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Este Manual permitirá reestructurar la organización del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” para una administración eficaz de la empresa y requieren de personal competente para cada función tanto del Hotel como del Restaurant

Las políticas de mejoramiento de la calidad de servicio y producto, facilita el acceso de los clientes a los servicios; originando beneficios económicos a su propietaria y por ende contribuyendo al desarrollo socio-económico de la ciudad.

Las funciones de los empleados en los diferentes departamentos del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” permiten precisar las funciones encomendadas a cada Área Administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.

Este Manual constituye una fuente formal y permanente de información porque proporciona al personal una visión general de sus funciones y responsabilidades, y sobre la forma de ejecutar un trabajo al personal nuevo del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO”

El Jefe de Recursos Humanos encontrará todos los procedimientos para supervisar el trabajo, verificando así el cumplimiento de las actividades de los empleados de la empresa.

### **Recomendaciones**

Proporcionar a cada uno de sus empleados un manual en el cual se especifican claramente sus funciones.

La propietaria del Hotel y Restaurant “INTEROCEÁNICO” deberá hacer uso del Manual Administrativo Funcional para evaluar resultados que se desprenden del Manual.

El administrador es el responsable de mantener actualizado el presente Manual, para el efecto debe ser revisado como mínimo en el mes de enero de cada año. Todos los cambios deben tener la aprobación final de la Gerente-Propietaria.

## BIBLIOGRAFÍA

BÁEZ, Sixto. Hotelería S.A. de C.V. Naucalpan 1999

CAMPOVERDE A. Administración de Empresas II, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja 2002

CHIAVENATO I. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial McGraw-Hill, 2001

FOSTER, L. Dennis. Recepción en Hotelería McGraw-Hill interamericana, México, 1990

GARCÍA J. Fundamentos de Gestión Empresarial, Casanova Rocha 2000

GEORGE R, Terry. Principios de Administración C.E.C.S.A. 1981.

GONZÁLEZ M. Comportamiento Organizacional, Sexta Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2005.

HAROLD K, Cyril. Elementos de Administración Moderna McGraw-Hill. 1982.

IDEFENSO E. Marketing de los Servicios. Cuarta edición, Editorial ESIC, Madrid, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Recepcionista de Hotel 1997

LARROULET C. y MOCHON F. Economía, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, España 1996

MIRANDA J. Gestión de Proyectos, Identificación-Formulación, Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental. Colombia 2002

PALADINES R. Guía didáctica Proyectos I, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Febrero 2005

RODRÍGUEZ V, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos ECAFSA. 1998.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA. Guía para diseñar el Proyecto de Tesis. 2007

<http://www.Lasalle.edu.co>

<http://www.enciga.org/es/enlaces/calculadoras>

<http://www.abcdeinternet.com>

<http://www.gnicemeced.es/ayudas/internet-infgc.htm>

<http://www.dupios.net/manuales/ie/ie.htm>

<http://www.mitecnológico.com/Main/OrganizacionDefinicionEImportancia>

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

<http://www.hotelinteroceánico.com>

# **ANEXOS**



## Anexo 1

### Resultados de la Entrevista

#### 1. En base a qué parámetros determina las funciones de sus empleados?

Las funciones son determinadas en base a las necesidades de cada puesto de trabajo y a la experiencia obtenida durante los años de trabajo.

#### 2. Qué proceso realiza en la contratación de su personal?

Preferentemente que tenga experiencia en las funciones que va a desempeñar y también en base a recomendaciones del mismo personal y familiares.

#### 3. Cuáles han sido los factores que han dificultado el desarrollo de un Manual Administrativo Funcional?

Por desconocimiento de su estructura al momento de elaborarlo y por la experiencia adquirida en el manejo de la empresa.

#### 4. Cuáles serían las ventajas al poseer un Manual Administrativo Funcional?

Permitirá un crecimiento económico de la empresa por estar bien organizado y la especificación de cada una de las funciones de los empleados.

#### 5. Qué contenido considera que debe tener el Manual Administrativo Funcional para mejorar el servicio de la empresa?

Detallar las funciones de cada empleado, los registros que se deben llenar y documentar, el proceso de contratación, los motivos de sanción y despido, descripción de los servicios de reservación, horarios, tarifas y formas de pago de los servicios de hospedaje y alimentación.

#### 6. Considera que se debe reestructurar la empresa?

Sí, porque a medida que aumenta la demanda de los servicios se requiere de mayor personal para brindar un servicio de calidad para cubrir sus requerimientos.

## Anexo 2

### ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL HOTEL Y RESTAURANT “INTEROCEÁNICO”

**1. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?**

1 año

2 años

Más de 2 años

**2. ¿De qué forma son encomendadas sus funciones?**

Verbal

Escrita

**3. ¿Quién realiza la supervisión de su trabajo?**

Gerente

Administrador

**4. Para su contratación en la empresa ¿qué proceso ha seguido?**

Currículo y prueba

Recomendaciones

**5. ¿Lleva registros de las actividades que realiza?**

Si

No

**6. Le han sido socializados los objetivos de la empresa?**

Si

No

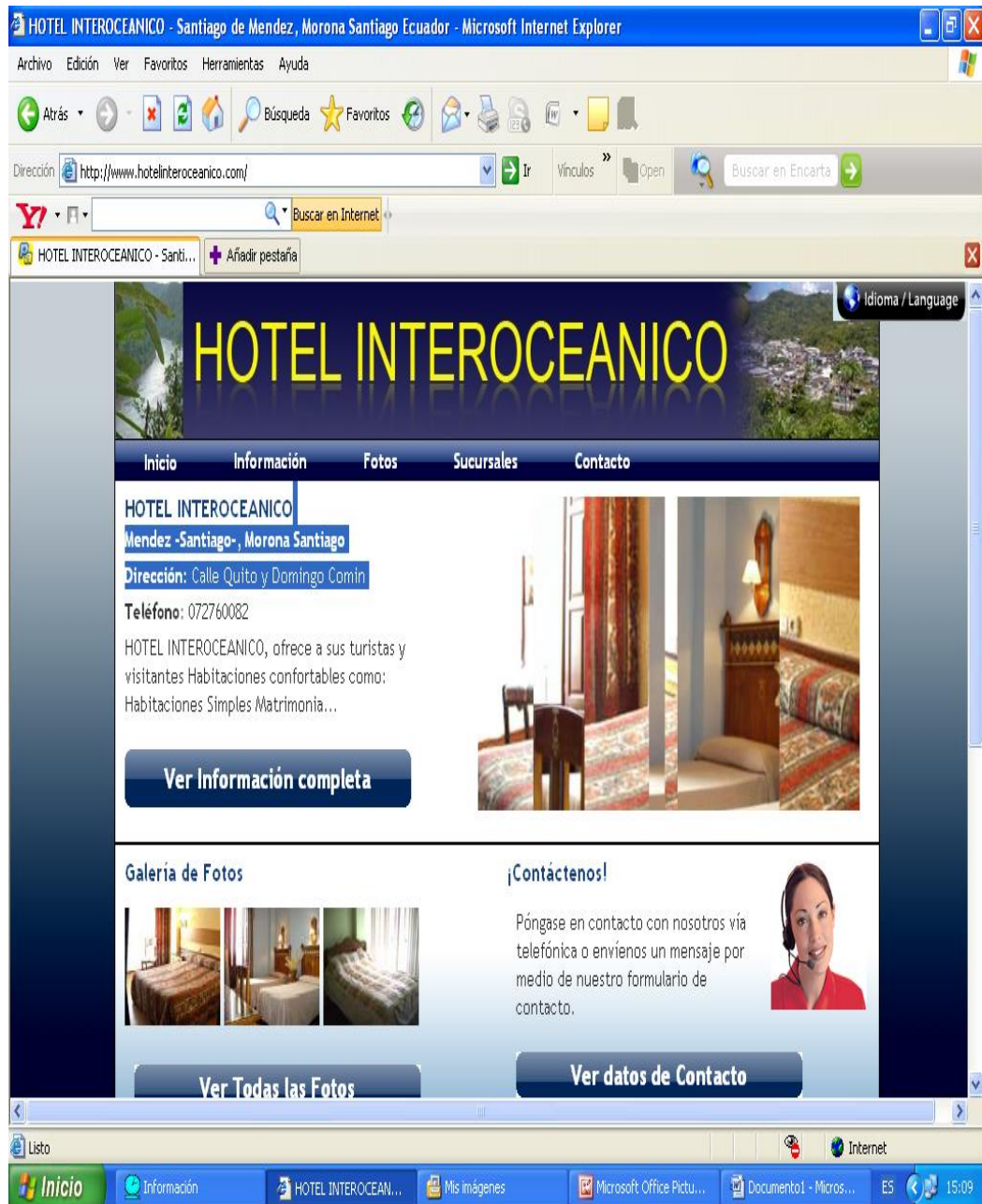
**7. Al momento que un empleado falta ¿Usted realiza el trabajo de éste también?**

Si

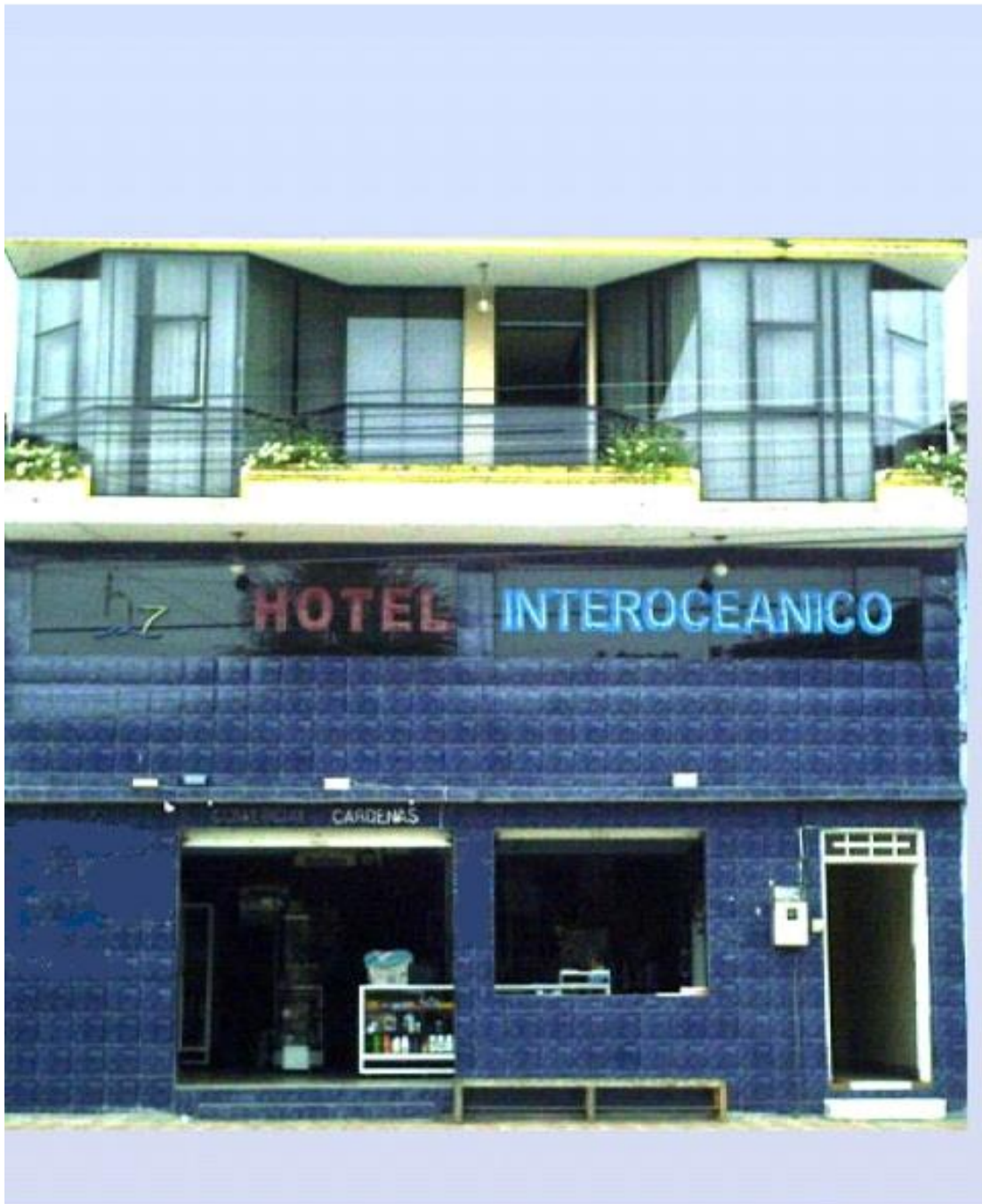
No



## Página Web



## Hotel





## Habitaciones





## Hall





## Recepción



## Restaurant y Alimentación

### Restaurant





**Platos a la Carta**



## **Anexo 4**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Méndez, 21 de enero de 2010

Señora

Ligia Cárdenas

PROPIETARIA DEL HOTEL Y RESTAURANT “INTEROCÉANICO”

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Yo, Cárdenas Jenny y Barba Elsa, egresadas de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, tenemos a bien dirigirnos a usted para saludarle y desearle éxitos en sus delicadas funciones. A la vez pedirle de la manera más comedida nos autorice aplicar una entrevista y encuesta a sus empleados; información requerida para el desarrollo del Manual Administrativo Funcional.

Esperando contar con su aceptación y colaboración, nos anticipamos en agradecerle.

Atentamente,

Jenny Cárdenas

EGRESADA

Elsa Barba

EGRESADA